



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería Industrial

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

**Aplicación de un sistema de gestión de calidad basado
en la norma ISO 9001:2015 para incrementar el nivel
de satisfacción de los clientes de una empresa de
intermediación laboral para la industria pesquera**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Robert Eduardo SALINAS LINAREZ

ASESOR

Mg. Willy Hugo CALSINA MIRAMIRA

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Salinas, R. (2019). *Aplicación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera*. Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial. Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Metadatos

Código ORCID del autor:	NO APLICA
Código ORCID del asesor:	https://orcid.org/0000-0001-6203-8344
Grupo de investigación:	NO APLICA
Institución financiada parcial o total:	NO APLICA
Ubicación geográfica de la Investigación:	Calle Los zafiros / Mz. K lote 3 Asoc. De Viv. Sr. De los Milagros, San Martín de Porres
Año o rango de años de la Investigación:	2018-2019
DNI:	40765460



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA)
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACTA N°025-VDAP-FII-2019

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **viernes 09 de agosto de 2019**, a las 11:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesis:

**“APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO
EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE UNA EMPRESA DE
INTERMEDIACIÓN LABORAL PARA LA INDUSTRIA PESQUERA”**

Que presenta el Bachiller:

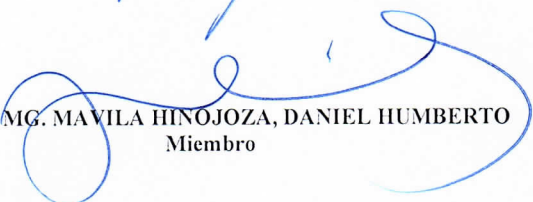
ROBERT EDUARDO SALINAS LINAREZ

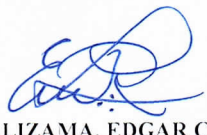
Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Modalidad: **Ordinaria**.

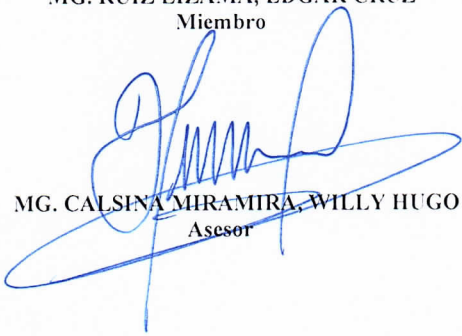
Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 12:10 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido APROBADO con la calificación promedio de Dieciocho, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 09 de agosto del 2019


MG. SALAS BACALLA, JULIO ALEJANDRO
Presidente


MG. MAVILA HINOJOZA, DANIEL HUMBERTO
Miembro


MG. RUIZ LIZAMA, EDGAR CRUZ
Miembro


MG. CALSINA MIRAMIRA, WILLY HUGO
Asesor

**A mi madre, porque desde que ingresé
a la universidad sacó de donde no tenía
para que sea un profesional.**

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por ser la luz incondicional que ha guiado mi camino.
- A mi familia por apoyarme en este propósito.
- A mi guía espiritual, Jefe y amigo RP. Edward O'Connell, por su apoyo en esta tesis y por hacerme recordar todos los días que me faltaba el título.
- A la gloriosa UNMSM. A los catedráticos que a lo largo de mi carrera universitaria me brindaron el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.
- A mis asesores de tesis Ing. Willy Calsina e Ing. Edgar Ruíz, quienes estuvieron guiándome académicamente con su experiencia y profesionalismo.

RESUMEN

El presente estudio se ocupa de la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad, cumpliendo la norma ISO 9001:2015, para dar solución al problema principal de una empresa de intermediación laboral del sector pesquero, la cual era la insatisfacción de sus clientes en los siguientes aspectos de los servicios recibidos: cumplimiento de plazos programados, atención de reclamos, insumos y equipos utilizados y nivel de capacitación de los operarios.

La metodología usada para este estudio consta de 3 etapas: Se realizó una encuesta de satisfacción inicial a los clientes, luego se aplicó el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa y finalmente se volvió a tomar la encuesta para constatar y comprobar la hipótesis principal formulada: Al aplicar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de Intermediación laboral para la industria pesquera.

Al finalizar el estudio se pudo comprobar la hipótesis principal, según los resultados de la última encuesta. Para confirmar que el incremento de la satisfacción es significativo se realizaron pruebas estadísticas (bondad de ajuste ji-cuadrada).

ABSTRACT

The present study deals with the application of a Quality Management System, in compliance with ISO 9001:2015, in order to give solution to the problem of a labor intermediation company of the fisheries sector, which was the dissatisfaction of their customers in the following aspects of the services received: compliance with scheduled deadlines, claims, supplies, and equipment used and level of training of operators.

The methodology used for this study consists of 3 stages: a survey was conducted initial satisfaction to customers, then applied the Quality Management System in the company and finally turned to take the survey to verify and check the main hypothesis formulated: implement a Quality Management System based on ISO 9001:2015 increases the level of satisfaction of customers in a labor intermediation company for the fishing industry.

At the end of the study, it was possible to prove the main hypothesis, according to the results of the last survey. To confirm that the increased satisfaction is significant statistical tests were carried out (goodness-of-fit chi-square).

INDICE

Capítulo 1. El Problema de la Investigación	4
1.1. Descripción de la Realidad del Problema	4
1.2. Definición del Problema	6
1.2.1. Problema general.....	9
1.2.2. Problemas específicos.	9
1.3. Justificación e Importancia de la Investigación	10
1.3.1. Justificación teórica.....	10
1.3.2. Justificación práctica.	10
1.3.3. Justificación metodológica.....	10
1.4. Objetivos de la Investigación.....	11
1.4.1. Objetivo general.	11
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
Capítulo 2. Marco Teórico	13
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	13
2.1.1. Antecedentes nacionales.	13
2.1.2. Antecedentes internacionales.	16
2.2. Bases Teóricas	17
2.2.1. Calidad.	17

2.2.2.	Proceso.	19
2.2.3.	Gestión por procesos.	21
2.2.4.	Ciclo de Deming PHVA o de mejora continua.	22
2.2.5.	Sistema de gestión de calidad (SGC).	24
2.2.6.	Organización Internacional de Normalización (ISO).	26
2.2.7.	Norma ISO 9001-2015.	27
2.2.8.	Cliente.	30
2.2.9.	Satisfacción del cliente.	30
2.2.10.	Intermediación laboral.	31
2.3.	Marco Conceptual.	32
2.3.1.	Sistema.	32
2.3.2.	Gestión.	32
2.3.3.	Calidad.	32
2.3.4.	Sistema de gestión de calidad (SGC).	33
2.3.5.	ISO 9001-2015.	33
2.3.6.	Política de calidad.	34
2.3.7.	Cliente.	34
2.3.8.	Satisfacción del cliente.	34
2.3.9.	Proceso.	35
2.3.10.	Procedimiento.	35

2.3.11.	Mejora continua.....	35
Capítulo 3.	Formulación de la Hipótesis	36
3.1.	Hipótesis General.....	36
3.2.	Hipótesis Específicas	36
3.3.	Variables	37
Capítulo 4.	Diseño de la Investigación.....	38
4.1.	Tipo de investigación.....	38
4.2.	Diseño de la investigación	38
4.3.	Población y muestra.....	40
4.4.	Metodología de la investigación	40
4.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
4.6.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	42
Capítulo 5.	Análisis e Interpretación de Resultados.....	44
5.1.	Generalidades de la Empresa	44
5.1.1.	La empresa de intermediación laboral para el sector pesquero.....	44
5.1.2.	Misión.....	44
5.1.3.	Visión.	45
5.1.4.	Organigrama.....	45
5.1.5.	Servicios.....	45
5.1.6.	Información Comercial.	46

5.2.	Diseño y Aplicación de Encuesta de Satisfacción a los Clientes (Pre – Prueba) ...	48
5.2.1.	Determinar las dimensiones de la calidad.	48
5.2.2.	Elaboración del cuestionario de satisfacción del cliente.	50
5.2.3.	Aplicación del cuestionario.	52
5.2.4.	Consistencia interna del cuestionario.	53
5.2.5.	Análisis de resultados (pre-prueba).	58
5.3.	Sistema de Gestión de Calidad (Estímulo = X)	86
5.3.1.	Compromiso de la Alta Dirección:.....	86
5.3.2.	Diagnóstico situacional de la empresa pre - aplicación del SGC.....	86
5.3.3.	Sensibilización de la empresa.	87
5.3.4.	Capítulo 4: Contexto de la organización.	89
5.3.5.	Capítulo 5: Liderazgo.	91
5.3.6.	Capítulo 6: Planificación.	92
5.3.7.	Capítulo 7: Apoyo.	92
5.3.8.	Capítulo 8: Operación.	92
5.3.9.	Capítulo 9: Evaluación del desempeño.	94
5.3.10.	Capítulo 10: Mejora.	95
5.4.	Aplicación de Encuesta de Satisfacción a los Clientes (Post – Prueba = O2)	96
5.4.1.	Análisis de resultados (post-prueba).	99
5.5.	Comparación de resultados de las encuestas pre-prueba y post-prueba	126

5.6. Contratación de Hipótesis	134
Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones	147
6.1. Conclusiones	147
6.2. Recomendaciones	150
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
ANEXOS.....	155

CUADRO DE TABLAS

Tabla 1 <i>Etapas de la evolución de la calidad</i>	19
Tabla 2 <i>Estructura de la Norma ISO 9001:2015</i>	28
Tabla 3 <i>Variables de la investigación</i>	37
Tabla 4 <i>Técnica e instrumentos de recolección de datos</i>	42
Tabla 5 <i>Análisis de datos</i>	42
Tabla 6 <i>Relación de Clientes</i>	47
Tabla 7 <i>Relación de dimensiones de la calidad y artículos de satisfacción</i>	51
Tabla 8 <i>Resultados de la encuesta de satisfacción a los clientes (pre-prueba)</i>	52
Tabla 9 <i>Relación de Ítems de satisfacción</i>	53
Tabla 10 <i>Detalle de resultados de la encuesta de satisfacción a los clientes (pre-prueba)</i>	54
Tabla 11 <i>Consistencia Interna por Dimensión de la Calidad</i>	57
Tabla 12 <i>Porcentuales de la encuesta pre-prueba para la dimensión: Plazos Programados de Servicios</i>	58
Tabla 13 <i>Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 1(pre-prueba)</i>	59
Tabla 14 <i>Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 2 (pre-prueba)</i>	60
Tabla 15 <i>Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 3 (pre-prueba)</i>	61
Tabla 16 <i>Frecuencias absolutas y relativas de la Dimensión de la calidad: Plazos programados de servicios (pre-prueba)</i>	62
Tabla 17 <i>Estadísticos descriptivos: Plazos programados de servicios (pre-prueba)</i>	63
Tabla 18 <i>Resultados porcentuales de la encuesta pre-prueba para la dimensión: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa</i>	64
Tabla 19 <i>Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 4 (pre-prueba)</i>	65

Tabla 20	<i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 5 (pre-prueba)</i>	66
Tabla 21	<i>Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 6 (pre-prueba)</i>	67
Tabla 22	<i>Frecuencias absolutas y relativas de la dimensión de la calidad: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa (pre-prueba)</i>	68
Tabla 23	<i>Estadísticos descriptivos: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa (pre-prueba)</i>	69
Tabla 24	<i>Resultados porcentuales para la dimensión: Insumos y equipos usados en el servicio (pre-prueba)</i>	70
Tabla 25	<i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 7 (pre-prueba)</i>	71
Tabla 26	<i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 8 (pre-prueba)</i>	72
Tabla 27	<i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 9 (pre-prueba)</i>	73
Tabla 28	<i>Frecuencias absolutas y relativas de la dimensión de la calidad: Insumos y equipos utilizados en el servicio (pre-prueba)</i>	74
Tabla 29	<i>Estadísticos descriptivos: Insumos y equipos usados en el servicio (pre-prueba)</i>	75
Tabla 30	<i>Resultados porcentuales para la dimensión: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados</i>	76
Tabla 31	<i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 10</i>	77
Tabla 32	<i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 11</i>	78
Tabla 33	<i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 12</i>	79
Tabla 34	<i>Frecuencias absolutas y relativas</i>	80
Tabla 35	<i>Estadísticos descriptivos: Nivel de capacitación y comportamiento de operarios destacados (pre-prueba)</i>	81

Tabla 36 <i>Resultados porcentuales para el ítem de apreciación general de la calidad (pre-prueba)</i>	82
Tabla 37 <i>Estadísticos descriptivos del ítem 13 (pre-prueba)</i>	83
Tabla 38 <i>Resumen de medias por ítems y dimensiones en la encuesta pre - aplicación del SGC</i>	84
Tabla 39 <i>Nivel de satisfacción por dimensiones pre-aplicación del SGC</i>	85
Tabla 40 <i>Porcentajes de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015</i>	87
Tabla 41 <i>Resultados de la encuesta de satisfacción a los clientes (post-prueba)</i>	96
Tabla 42 <i>Detalle de los Resultados de la Encuesta de Satisfacción a los Clientes (post-prueba)</i>	97
Tabla 43 <i>Resultados porcentuales de la encuesta post-prueba para la dimensión: Plazos Programados de Servicios</i>	99
Tabla 44 <i>Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 1 (post-prueba)</i>	100
Tabla 45 <i>Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 2 (post-prueba)</i>	101
Tabla 46 <i>Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 3 (post-prueba)</i>	102
Tabla 47 <i>Frecuencias absolutas y relativas de la Dimensión de la calidad: Plazos programados de servicios (post-prueba)</i>	103
Tabla 48 <i>Estadísticos descriptivos: Plazos programados de servicios (post-prueba)</i>	104
Tabla 49 <i>Resultados porcentuales de la encuesta post-prueba para la dimensión: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa</i>	105
Tabla 50 <i>Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 4 (post-prueba)</i>	106
Tabla 51 <i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 5 (post-prueba)</i>	107
Tabla 52 <i>Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 6 (post-prueba)</i>	108

Tabla 53 <i>Frecuencias absolutas y relativas de la dimensión de la calidad: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa (pre-prueba)</i>	109
Tabla 54 <i>Estadísticos descriptivos: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa (pre-prueba)</i>	110
Tabla 55 <i>Resultados porcentuales para la dimensión: Insumos y equipos usados en el servicio (pre-prueba)</i>	111
Tabla 56 <i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 7 (post-prueba)</i>	112
Tabla 57 <i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 8 (post-prueba)</i>	113
Tabla 58 <i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 9 (post-prueba)</i>	114
Tabla 59 <i>Frecuencias absolutas y relativas de la dimensión de la calidad: Insumos y equipos utilizados en el servicio (post-prueba)</i>	115
Tabla 60 <i>Estadísticos descriptivos: Insumos y equipos usados en el servicio (post-prueba)</i> ...	116
Tabla 61 <i>Resultados porcentuales para la dimensión: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios (pre-prueba)</i>	117
Tabla 62 <i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 10 (post-prueba)</i>	118
Tabla 63 <i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 11 (post-prueba)</i>	119
Tabla 64 <i>Frecuencias absolutas y relativas del ítem 12 (post-prueba)</i>	120
Tabla 65 <i>Frecuencias absolutas y relativas de la dimensión de la calidad: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios (post-prueba)</i>	121
Tabla 66 <i>Estadísticos descriptivos: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios (post-prueba)</i>	122
Tabla 67 <i>Resultados porcentuales para el ítem de apreciación general de la calidad (post-prueba)</i>	123

Tabla 68	<i>Estadísticos descriptivos del ítem 13 (post-prueba)</i>	124
Tabla 69	<i>Resumen de medias por ítems y dimensiones en la encuesta post - aplicación del SGC</i>	125
Tabla 70	<i>Nivel de satisfacción por dimensiones post-aplicación del SGC</i>	126
Tabla 71	<i>Comparación de frecuencias relativas y medias de las encuestas pre y post prueba</i>	127
Tabla 72	<i>Comparativo de niveles de satisfacción de las dimensiones de la calidad</i>	133

CUADRO DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 1.	59
<i>Gráfico 2.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 2.	60
<i>Gráfico 3.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 3.	61
<i>Gráfico 4.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto a los plazos programados de servicios.....	62
<i>Gráfico 5.</i> Representación radial de las frecuencias de los ítems 1, 2 y 3 respecto a las escalas de valoración.	63
<i>Gráfico 6.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 4.....	65
<i>Gráfico 7.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 5.....	66
<i>Gráfico 8.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 6.....	67
<i>Gráfico 9.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa..	68
<i>Gráfico 10.</i> Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa.	69
<i>Gráfico 11.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 7.	71
<i>Gráfico 12.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 8.	72
<i>Gráfico 13.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 9.	73
<i>Gráfico 14.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto a los insumos y equipos utilizados en el servicio.	74
<i>Gráfico 15.</i> Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto a los insumos y equipos utilizados en el servicio.	75
<i>Gráfico 16.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 10.	77

<i>Gráfico 17.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 11.	78
<i>Gráfico 18.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 12.....	79
<i>Gráfico 19.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al nivel de capacitación de los operarios destacados.....	80
<i>Gráfico 20.</i> Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados.....	81
<i>Gráfico 21.</i> Distribución porcentual de las respuestas de la encuesta respecto al ítem 13.....	82
<i>Gráfico 22.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 1.....	100
<i>Gráfico 23.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 2.	101
<i>Gráfico 24.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 3.....	102
<i>Gráfico 25.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto a los plazos programados de servicios.....	103
<i>Gráfico 26.</i> Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto a las escalas de valoración.....	104
<i>Gráfico 27.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 4.	106
<i>Gráfico 28.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 5.	107
<i>Gráfico 29.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 6.	108
<i>Gráfico 30.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa.	109
<i>Gráfico 31.</i> Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa.	110
<i>Gráfico 32.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 7.	112
<i>Gráfico 33.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 8.	113

<i>Gráfico 34.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 9.	114
<i>Gráfico 35.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto a los insumos y equipos utilizados en el servicio.	115
<i>Gráfico 36.</i> Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto a los insumos y equipos utilizados en el servicio.	116
<i>Gráfico 37.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 10.....	118
<i>Gráfico 38.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 11.	119
<i>Gráfico 39.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 12.....	120
<i>Gráfico 40.</i> Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios.	121
<i>Gráfico 41.</i> Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios.	122
<i>Gráfico 42.</i> Distribución porcentual de las respuestas de la encuesta con respecto al ítem 13..	123
<i>Gráfico 43.</i> Comparación de frecuencias relativas para la dimensión: Plazos programados de servicios.	128
<i>Gráfico 44.</i> Comparación de frecuencias relativas para la dimensión: Atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa.	129
<i>Gráfico 45.</i> Comparación de frecuencias relativas para la dimensión: Insumos y equipos utilizados en el servicio.....	130
<i>Gráfico 46.</i> Comparación de frecuencias relativas para la dimensión: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados.	131
<i>Gráfico 47.</i> Comparación de frecuencias relativas de la apreciación general de la calidad de los servicios.	132

<i>Gráfico 48.</i> Resultados obtenidos del software Minitab.	135
<i>Gráfico 49.</i> El valor de J_i -calculado es mucho mayor al J_i -crítica, como se aprecia en la gráfica de distribución.....	136
<i>Gráfico 50.</i> Resultados obtenidos del software Minitab.....	138
<i>Gráfico 51.</i> El valor de J_i -calculado es mucho mayor al J_i -crítica, como se aprecia en la gráfica de distribución.....	139
<i>Gráfico 52.</i> Resultados obtenidos del software Minitab.	141
<i>Gráfico 53.</i> El valor de J_i -calculado es mucho mayor al J_i -crítica, como se aprecia en la gráfica de distribución.....	142
<i>Gráfico 54.</i> Resultados obtenidos del software Minitab.....	143
<i>Gráfico 55.</i> El valor de J_i -calculado es mucho mayor al J_i -crítica, como se aprecia en la gráfica de distribución.....	144
<i>Gráfico 56.</i> Resultados obtenidos del software Minitab.....	146

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Diagrama de causa - efecto de la empresa .	8
Cuadro 2. Elementos de un proceso	21
Cuadro 3. Las 8 etapas de la gestión por procesos	22
Cuadro 4. Ciclo de Deming Según las Recomendaciones del Dr. Ishikawa	24
Cuadro 7. Principios del SGC	26
Cuadro 8. Capítulos de la norma ISO 9001:2015	29
Cuadro 9. Organigrama de la empresa	45

INTRODUCCION

La presente investigación trata sobre la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con el propósito de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de intermediación laboral del sector pesquero. Esta empresa busca mejorar la calidad de sus procesos y procedimientos para que esto repercuta en la satisfacción de sus clientes.

La organización en la que se hace el presente estudio es una empresa de Intermediación laboral que dota de personal a empresas de la industria pesquera, el cual tiene problemas como falta de planificación en la empresa, sobre carga en el trabajo, el personal con el que cuenta la empresa no es calificado, no se mide la satisfacción de los clientes, incumplimiento por parte de los proveedores, falta de liderazgo de la dirección y la desventaja competitiva frente a otras empresas similares en las contrataciones con el estado, entre otros.

Se plantearon 5 hipótesis específicas:

- La empresa no cumple con todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015, previo a la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.
- La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al cumplimiento de los plazos programados de servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.
- La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.

- La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a los insumos y equipos utilizados en los servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.
- La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.

Para la validación de las hipótesis se usó un diseño de investigación aplicada del tipo cuasi-experimental longitudinal descriptiva con un diseño de pre-prueba y post-prueba con un solo grupo. Es así que la principal herramienta será la encuesta, realizada en 2 momentos: pre y post aplicación del SGC.

Se definieron las variables: Independiente (SGC, basado en la norma ISO 9001- 2015) y la Dependiente (Nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de Intermediación laboral para la industria pesquera).

La metodología de la investigación fue la siguiente:

- Diseño de la encuesta de satisfacción a los clientes. Donde se definen los ítems identificados en el análisis causa – efecto como las principales causas de la insatisfacción de los clientes, y son: Plazos programados de servicios, atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa, insumos y equipos utilizados en el servicio; y nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados. Cabe indicar que para el diseño de la encuesta se usó la técnica de incidentes críticos y se evaluó la consistencia interna de los ítems mediante el indicador Alfa de Cronbach, las cuales superaron el valor de 0.80.

- Aplicación de la encuesta de satisfacción a los clientes (pre-prueba = O1), se realiza la misma encuesta a las 18 empresas clientes sobre los mismos aspectos que afectan su satisfacción con los servicios recibidos y se procede a analizar los resultados.
- Aplicación del SGC (estímulo = X).
- Aplicación de la encuesta de satisfacción a los clientes (post-prueba = O2).

En la parte final se contrastan los resultados de las 2 encuestas usando el software estadístico MINITAB, con lo que se pudo validar las hipótesis planteadas, confirmando así que la aplicación de un SGC incrementa de manera significativa el nivel de satisfacción de los clientes pasando de un 58.60% a 80.80% de satisfacción.

Capítulo 1. El Problema de la Investigación

1.1. Descripción de la Realidad del Problema

El concepto de calidad en el mundo actualmente está tomando cada vez más fuerza, debido a la globalización y las nuevas tecnologías, las personas están más informadas y ahora entienden más este concepto que es muy importante para su propia vida como para las empresas. Es por ello que hablar de calidad es hablar de gestión empresarial, y también implica referirnos a la aplicación de normas que ayuden a la certificación de un Sistema de Calidad, ISO 9001:2015; ya no es suficiente decir que la empresa labora bien, sino que debemos demostrarlo; es decir tener evidencias que sustente este hecho (Cuatrecasas, 2010).

Debido a la marcada complejidad de las preocupaciones de los negocios y la necesidad de integrar y simplificar los procesos y procedimientos; es que la nueva revisión de la norma ISO 9001:2015 responde a los grandes cambios tecnológicos, la diversidad del negocio y la comercialización, prometiendo ser un sistema de gestión de la calidad más efectivo, amigable y relevante.

Según el último cálculo de la Oficina de Estudios Económicos del Instituto Nacional de Calidad, el Perú cuenta con un total de 1,329 empresas con certificación ISO de un total de 1'382,899 de empresas formales activas en el Perú, de acuerdo a las cifras de empresas activas publicadas por SUNAT.

Es por ello que el Perú es uno de los países de la región con el menor número de empresas certificadas en gestión de calidad.

Las empresas buscan mejorar la calidad tanto de sus procesos y procedimientos como de sus productos y/o servicios, esto surge a partir de una necesidad de ser más competitivos y obtener una mayor participación en el mercado, logrando atraer mayor clientela, y que estos queden satisfechos.

La competencia cada vez es más dura y el poder utilizar un SGC es una oportunidad para poder incrementar la rentabilidad, no solamente por más contratos sino por clientes cada vez más satisfechos.

En una tesis relacionada con la presente investigación se muestra que la medición de la satisfacción del cliente antes de implementar el SGC era de 31.48%, luego de la dicha implementación tuvo como resultado el 75% de la medición de la satisfacción del cliente, con lo cual se logró incrementar la confiabilidad del cliente en aproximadamente 43%, a través de la mejora de procesos; esto demuestra que la implementación de un sistema de gestión de calidad logra elevar los niveles de satisfacción en los clientes (Ascencio y Zubiate, 2013).

La organización en estudio brinda servicios de Intermediación laboral, dota de personal a empresas de la industria pesquera. En ella se ha identificado la gran necesidad de agregar valor con un SGC, basándose en la norma de ISO 9001:2015. La preocupación existente frente a la insatisfacción del cliente debido a la falta de planificación en la empresa, sobre carga en el trabajo, el personal con el que cuenta la empresa no es calificado, no se mide la satisfacción de los clientes, incumplimiento por parte de los proveedores, falta de liderazgo de la dirección y la desventaja competitiva frente a otras empresas similares en las contrataciones con el estado, hacen que se considere fundamental obtener la implementación, aplicación y certificación bajo la norma ISO 9001:2015 para la empresa en mención, la cual permitirá aumentar la satisfacción y

confianza de los clientes, así como obtener una mejor gestión en sus procesos, haciendo que esta sea más competitiva, sólida y sobretodo ampliar sus oportunidades de negocio en el mercado.

1.2. Definición del Problema

La enorme necesidad de hacer mejor sus procesos productivos, maximizar la eficacia y competitividad para aumentar el nivel de satisfacción en sus clientes y de esta forma mantenerse en el cada vez más riguroso mercado nacional y una futura expansión en el extranjero, lleva a que se busque mecanismos para mostrar a sus clientes la conformidad y calidad de sus productos, procesos y servicios.

La empresa de estudio no tiene un SGC, lo que la limita en el avance de su desarrollo empresarial. A continuación se muestran las principales falencias:

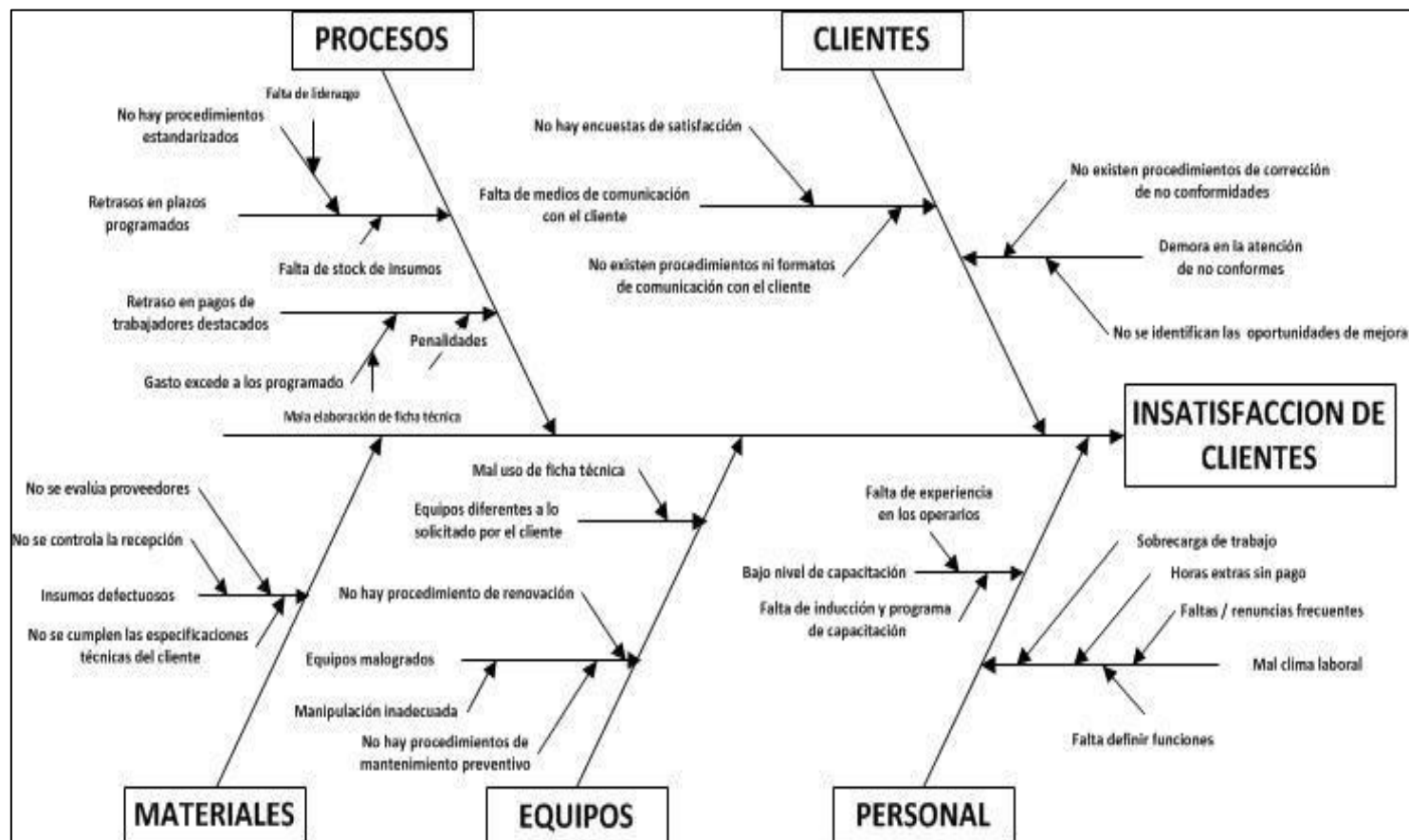
- Falta de medios de comunicación con el cliente. No existen las encuestas de satisfacción ni hay procedimientos ni formatos que el cliente pueda usar para transmitir su inconformidad o queja.
- Demora en la atención de las no conformidades puesto que no existen procedimientos establecidos para la rápida y eficaz atención de una no conformidad. No se determinan las causas lo que imposibilita la mejora continua.
- Retrasos en los plazos programados. Por falta de stock de insumos, no hay procedimientos estandarizados o establecidos para dar los servicios. Los trabajadores con más años en la empresa “determinan” la manera de trabajar y dar el servicio a los más novatos. La dirección no ejerce su liderazgo.
- Retrasos en los pagos a los trabajadores destacados. Esto se debe a varias veces el gasto excede a lo programado debido al mal uso de insumos o mala elaboración de la

ficha técnica del servicio. Además el cliente aplica penalidades económicas por las inconformidades.

- Insumos defectuosos. No hay un control de recepción de insumos que verifique que tengan las especificaciones que solicita el cliente, no hay evaluación de proveedores ni procedimientos establecidos para las compras.
- Equipos diferentes a lo solicitado por el cliente debido al mal uso de la ficha técnica.
- Equipos malogrados por la mala manipulación de los operarios. No existen procedimientos ni programa de mantenimiento preventivo o de renovación de los mismos.
- Bajo nivel de capacitación en los trabajadores. Se debe a la falta de experiencia de los operarios nuevos, malas o falta de inducción y se carece de un programa de capacitación permanente.
- Mal clima laboral debido a la falta de definición de funciones, las renunciaciones y faltas frecuentes lo que produce también sobre carga de trabajo y horas extras sin pago.

Los principales problemas identificados en la empresa están relacionados con la insatisfacción de los clientes, los cuales se han detallado en el cuadro N° 1

Cuadro 1. Diagrama de causa - efecto de la empresa



Fuente: Autoría propia.

1.2.1. Problema general.

¿La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementará el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de intermediación laboral para la Industria pesquera?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿Cuál es la situación de la empresa con respecto a los requerimientos de la norma ISO 9001-2015, antes de la aplicación del SGC?
- ¿La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementará el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al cumplimiento de los plazos programados de servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera?
- ¿La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementará el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera?
- ¿La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementará el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a los insumos y equipos utilizados en los servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera?
- ¿La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementará el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera?

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación

1.3.1. Justificación teórica.

La presente investigación contribuirá incrementar el conocimiento sobre la metodología, técnicas y procedimientos efectivos para la aplicación de un SGC en una empresa de intermediación laboral. De la misma manera, corroborar y re afirmar su importancia y sobre todo conocer los beneficios que trae consigo.

También mostrará conocimientos, métodos y herramientas que abarca la Ingeniería Industrial, del mismo modo la aplicación efectiva de éstos, pudiendo ser este estudio una referencia de investigación y utilizarla en proyectos de Gestión de Calidad y Competitividad.

1.3.2. Justificación práctica.

La presente investigación, permitirá corroborar que la aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015, incrementará los niveles de satisfacción de los clientes.

Las empresas del mismo rubro tendrán en esta investigación un modelo sencillo y aplicable de un SGC, facilitando su mejora por medio de la subsanación de errores en los procesos y procedimientos de todas las actividades productivas de la empresa. Del mismo modo, tendrán un modelo de aplicación de herramientas para elaborar estrategias y políticas que vayan de acuerdo a las metas marcadas, así como también una alternativa metodológica para la solución a este problema: incrementar la satisfacción de los clientes (Investigación aplicada).

1.3.3. Justificación metodológica.

Ya que se identificará la relación de 2 variables: Aplicación de un SGC y la Satisfacción de los clientes, y debido a que esta aplicación requiere conocer la empresa en su totalidad,

describiendo sus procesos actuales y ejecutando las mejoras correspondientes para cumplir con los requerimientos de la norma, es que la presente investigación es de tipo descriptiva.

El diseño de esta investigación aplicada del tipo cuasi-experimental longitudinal descriptiva con un diseño de pre-prueba y post-prueba con un solo grupo. Es así que la principal herramienta será la encuesta, realizada en 2 momentos: pre y post aplicación del SGC.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general.

Aplicar un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de Intermediación laboral para la industria pesquera.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, antes de la aplicación del SGC.
- Determinar en qué medida, la aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015, incrementa la satisfacción de los clientes, con respecto al cumplimiento de los plazos programados de servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.
- Determinar en qué medida, la aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015, incrementa la satisfacción de los clientes, con respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.
- Determinar en qué medida, la aplicación del SGC basado en la norma ISO 9001:2015, incrementa la satisfacción de los clientes, con respecto a los insumos y equipos

utilizados en los servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.

- Determinar en qué medida, la aplicación del SGC basado en la norma ISO 9001:2015, incrementa la satisfacción de los clientes, con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los resultados directos e indirectos de una implementación de un SGC es materia de varias investigaciones, en las cuales se miden y analizan los impactos sobre los procedimientos y satisfacción de los clientes. A continuación se explica brevemente algunas de estas investigaciones:

2.1.1. Antecedentes nacionales.

Quiroz (2016) en su tesis “Diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015, para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en el servicio de lavandería industrial de la empresa MAXLIM SRL-Cajamarca” aplicó un check-list inicial para medir el porcentaje de cumplimiento de los procesos de la empresa con relación a la norma ISO 9001:2015, obteniendo un 34%, luego se diseñó un SGC según la ISO 9001:2015 con la finalidad de cumplirlas completamente. Es así que una vez implementado se obtuvo un 100% de cumplimiento y se incrementó la satisfacción de los clientes, además de fidelizarlos.

Cruchaga (2017) en su tesis “Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar la satisfacción de los clientes de la empresa P&M SUPPORT – Trujillo, 2016” indica que a los trabajadores se les aplicó un cuestionario para medir sus conocimientos respecto al cumplimiento de los aspectos de la gestión de la calidad de la empresa en base a la norma ISO 9001:2015 obteniendo que el 49,24% afirma que la empresa si cumple con los lineamientos de la norma, en tanto que el 25% dijo que no cumple y el 25,76% restante no sabe si la empresa cumple los lineamientos de la norma. De la misma manera, mediante un check-list se midió que tanto se cumplían los puntos solicitados de la norma ISO 9001:2015 cuyo resultado indicó que

existía un 67,4% de incumplimiento global de la norma. Respecto a los clientes se les aplicó una encuesta con el objetivo de conocer su nivel de satisfacción; en el diagnóstico inicial sólo el 57,14% estaban satisfechos. Después de la implementación del SGC, mejoró de manera notoria la puntuación del nivel de satisfacción de los clientes en un 27,44%, obteniéndose un 84,58% de satisfacción total, lográndose colocar en un “muy buen nivel de satisfacción”.

Canchumanya (2016) en su tesis estudia el desarrollo e implementación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015, expone que con el objetivo de diferenciarse con empresas del mismo rubro y cumplir con las exigencias de sus clientes para llegar a su satisfacción, la empresa decide implementar un SGC. La investigación fue de tipo cuasi experimental. Por medio de encuestas, entrevistas y observación directa se recolectó información, las cuales dieron como resultado la validación de la hipótesis de que la satisfacción de los clientes incrementa con la implementación del SGC.

La relación existente entre estas 3 tesis con la presente investigación radica en la necesidad de incrementar la satisfacción de los clientes de la empresa en estudio, para este propósito se aplicaron encuestas a los clientes en etapas (pre y post implementación) en las que se evidenció el gran incremento en el porcentaje de mejora. Este método de recolección de datos, sirvió a ambas empresas para saber en cuanto están satisfaciendo a sus clientes con el servicio brindado.

Sarmiento (2009) en su tesis que trata de la implementación de un SGC en una empresa de servicios de mantenimiento de oficinas en una empresa de Intermediación laboral de limpieza, se estudió inicialmente las principales actividades que se deben ejecutar y el orden a seguir para el proceso de implementación. También demuestra como la integración y estandarización de procesos y procedimientos logran un mayor orden para los trabajadores, una mayor rapidez de

respuesta para los clientes y una mejora continua gracias a la detección de no conformidades y mejor comunicación con estos.

Meléndez (2017) expone mediante su tesis de “Propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad en una industria pesquera según la norma ISO 9001:2015” un análisis de los procesos utilizados en la fabricación de harina y aceite de pescado usando las herramientas que brinda el sistema ISO, identificando problemas en los sistemas de planificación, evaluación de desempeño y mecanismos de mejora. La propuesta muestra procesos de trabajo objetivos, sistemas de información que permita una comunicación fluida entre los diversos participantes de los procesos y el seguimiento constante a lo largo del tiempo de las actividades de mejora, seguimiento y control.

Cubas (2017) en su tesis investiga la implementación de un SGC en los procesos de la supervisión basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa de consultoría, la cual llega a la conclusión que, en efecto, se logra mejora de la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa, lo cual tuvo por consecuencia la disminución de tiempo del proceso y costos, aumentando así, la rentabilidad de la misma.

En estas 3 últimas tesis se aprecia una relación con la presente investigación que tiene que ver con los problemas presentados, como por ejemplo que no contaban con procedimientos, registros documentados, formatos, seguimiento y control de procesos. Esto ocasionaba demoras y retrasos en los plazos de servicios, quejas de los clientes por los insumos usados, etc. Con la implementación del sistema de calidad se logró un cambio en la organización con la elaboración de organigramas, diagramas de flujo, registros y procedimientos, así como el cumplimiento de lo requerido por la norma ISO 9001-2015 y así poder darle una mejor calidad a los servicios ofrecidos a sus clientes y que estos se encuentren satisfechos.

2.1.2. Antecedentes internacionales.

Terranova, Lozano, Caicedo y Fernández (2017) en su artículo titulado: “El sistema de gestión de calidad en base a las normas ISO 9001 y su relación con los niveles de satisfacción de los clientes”, basó su estudio en la aplicación de una encuesta a empresarios industriales y clientes del cantón Babahoyo - Ecuador. Del análisis estadístico se obtiene que más del 70% es conocedor de los parámetros de la gestión de calidad y a pesar de esto, no se establecen estrategias de acciones orientadas a mantenerlas y mejorarlas. Por otra parte se considera el gran desinterés de los clientes respecto a las normas estándares de calidad y por ende las empresas no tienen necesidad de invertir en responder las necesidades de los clientes. En este trabajo se dan propuestas para elevar el nivel de la calidad en sus procesos, como por ejemplo: elaborar las Políticas de calidad, mapas de procesos, etc.

Carriel, Barros y Fernández (2018) en el artículo de título: “Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015” de la Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento – Ecuador; señalan que los objetivos de la calidad, por una parte, buscan la total satisfacción del cliente, al tiempo que se aspira lograr la mayor productividad de sus trabajadores y así obtener mayores utilidades, del mismo modo puede beneficiarlo en la permanencia en el mercado. Otro punto a favor de aplicar un SGC es el aumento en la fidelización de los clientes existentes, optimización en el desarrollo de nuevos productos, etc.

En conclusión, una certificación ISO implementada de forma adecuada, unido a las ventajas de un SGC, hace que la integración entre los trabajadores de una empresa sea más sólida, los clientes perciban una mejor atención y los beneficios de la empresa aumenten.

Así mismo se puede concluir que existe una confirmación empírica de que la calidad y satisfacción son dos constructos distintos; pero, estrechamente relacionados, y que la mejora en el primero determina significativamente la mejora en el segundo.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Calidad.

De acuerdo con Cuatrecasas (2012), la calidad es “el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario” (p. 575).

La calidad la define el cliente, ya que es el juicio que éste tiene sobre un producto o servicio que por lo general es la aprobación o rechazo. Un cliente queda satisfecho si recibe todo, o más, de lo que él esperaba encontrar. Calidad es ante todo la satisfacción del cliente, que está ligada a las expectativas que éste tiene con respecto al producto o servicio. Se dice que hay satisfacción cuando el cliente percibe del producto o servicio al menos lo que esperaba (Gutiérrez, 2010).

Cuando la calidad aumenta los costos bajan y el consumidor puede ahorrar; cuando los clientes obtienen productos de calidad, las compañías logran aumentar sus ingresos y al lograr esto, la economía crece.

De todo lo anterior se puede definir la calidad como la capacidad que tiene un producto o servicio para satisfacer el nivel de relación que desea el cliente entre sus expectativas y lo que finalmente la empresa le ofrece.

La calidad ha evolucionado marcando 4 etapas, de las cuales se presenta un resumen según Cuatrecasas (2010):

- a) Inspección: se realizaba al final de la cadena productiva, es decir en los productos de salida justo antes de ser repartido a los clientes. Simplemente se rechazaban los

productos que no cumplían con los requisitos. La inspección era el único instrumento de calidad que, además de generar un nivel bajo, producía un costo elevado.

- b) Control del producto: Se continúa con el principio de detectar las fallas antes de que lleguen a los consumidores, mediante una verificación de las muestras seleccionadas. El uso de los conceptos estadísticos, basada en muestreos, para controlar y verificar los productos ya fabricados permitió una mejora significativa que permitió la reducción de la inspección. A pesar que logra una disminución de las actividades de inspección, no deja de ser un simple control de los productos de forma estadística.
- c) Control del proceso: Viene a ser el primer paso importante hacia una calidad auténticamente controlada y a un costo aceptable. En esta etapa la calidad de los productos ya no se controla únicamente al final del proceso, sino que éste se verá sometido a un control a lo largo de dicha cadena de producción para evitar los defectos o el incumplimiento de las especificaciones de los productos. De esta forma, la calidad pasa a ser una característica del producto: cumple las especificaciones y satisface las expectativas de los clientes. La calidad, en esta etapa, no sólo es competencia del departamento de calidad, sino que además participan otros departamentos, hasta los proveedores inclusive.
- d) Gestión de la Calidad Total: La calidad se extiende a toda la empresa. Deja de tomarse como una característica de los productos o servicios para llegar a tener la importancia de una estrategia global de la empresa. La calidad se convierte en “calidad total”, que integra en su concepto a los productos, recursos humanos, procesos, métodos, a la organización, etc., en definitiva, se convierte en un concepto que engloba a toda la empresa y que involucra a todos los estamentos y áreas de la

empresa, incluida la alta dirección, cuyo papel de líder activo en la motivación de las personas y consecución de los objetivos será fundamental. Busca superar a la competencia y la plena satisfacción de los clientes. Se ponen en práctica aspectos como la mejora continua, círculos de calidad, el trabajo en equipo, la flexibilidad de procesos y productos, auto mantenimiento, etc. La calidad se convierte en uno de los factores estratégicos para la gestión de una empresa.

Tabla 1
Etapas de la evolución de la calidad

Etapas	Objetivos	Orientación	Implicación	Métodos
Inspección	Detección de defectos	Al producto	Departamento de Inspección	Medición y verificación
Control del Producto	Control de productos	Reducción de inspecciones	Departamento de calidad	Muestreo y estadística
Control del Proceso	Organización y coordinación	Aseguramiento y prevención	Departamento de calidad, Producción ...	Sistemas, técnicas y programas
Gestión de la Calidad Total	Impacto estratégico	Satisfacción plena del cliente	Toda la organización	Planificación estratégica

En la tabla 1 se resumen los objetivos, orientación, responsabilidad y métodos en el que se basan cada etapa de la evolución de la calidad. Fuente: Cuatrecasas (2010).

2.2.2. Proceso.

De acuerdo a la norma ISO 9000-2005 un proceso es un conjunto de actividades estrechamente relacionadas, que tienen la capacidad de obtener resultados (elementos de salida) a partir de elementos de entrada.

Para Pérez Fernández (2004) al definir proceso también se tienen que definir los siguientes términos:

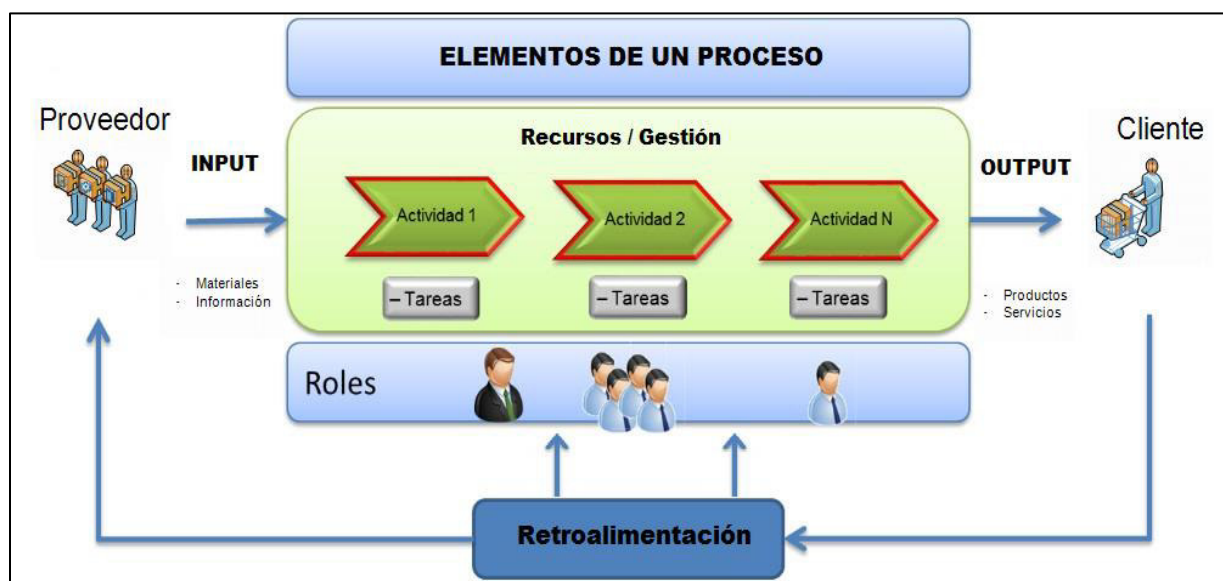
- *Actividad*: conjunto de tareas interrelacionadas que comparten un mismo fin o resultado.
- *Proceso*: secuencia de actividades ordenadas y repetitivas de las cuales se obtiene un producto a partir de elementos de entrada o insumos.
- *Sistema*: Conjunto de procesos que interactúan para conseguir un objetivo.

Según el Instituto Andaluz de Tecnología (2009) siempre existen 3 elementos en un proceso:

- Un Input o entrada, con características objetivas, es a la vez, la salida de otro proceso proveedor.
- La secuencia de actividades, que es donde se elabora propiamente el producto o servicio.
- Un Output o salida, producto que cumpla con todo lo requerido y especificado. Va destinado a un usuario o cliente (interno o externo). Tiene un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

De esta manera, el input y output, proveedor y cliente, definen los límites de todo proceso que han de ser claros para poder asignar la responsabilidad pertinente.

Cuadro 2. Elementos de un proceso



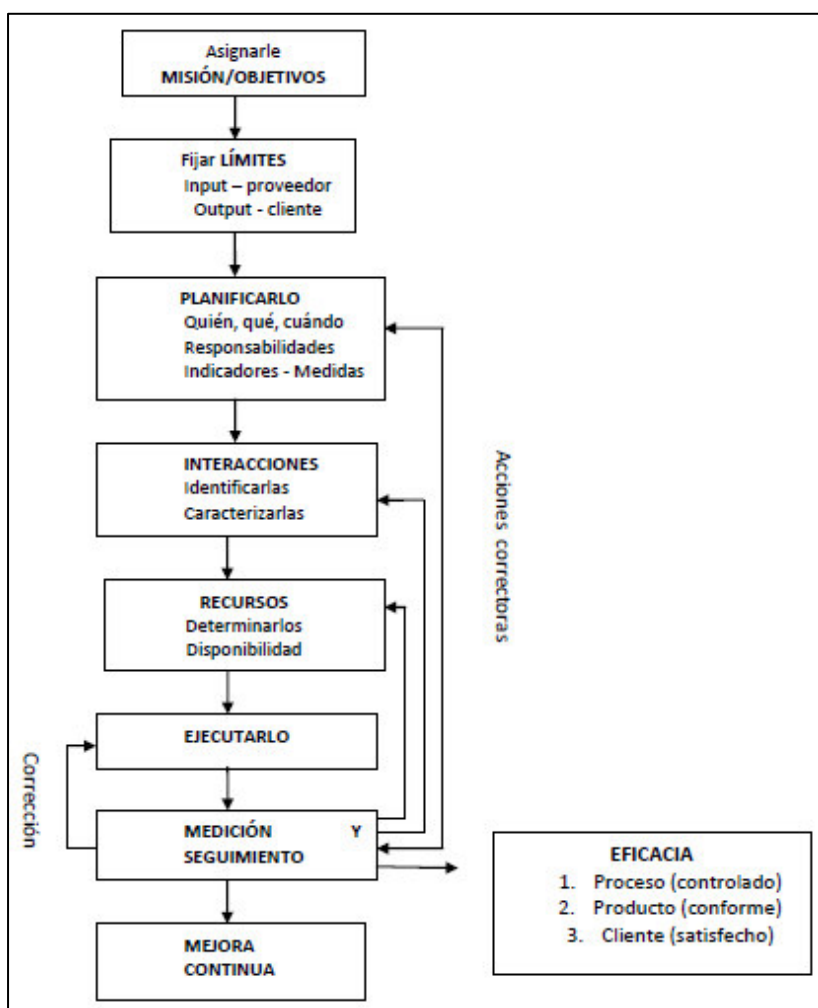
Fuente: Autoría propia.

2.2.3. Gestión por procesos.

ISO (2015) define gestión como las actividades para dirigir y controlar una organización.

La Gestión de procesos está intrínsecamente vinculada con la estrategia de la empresa. Una orientación a procesos verdadera supone la identificación y gestión sistemática de todos los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre ellos (Cisneros y Ruíz, 2012).

La Gestión por procesos consta de 8 etapas, las cuales se muestran a continuación:

Cuadro 3. Las 8 etapas de la gestión por procesos

Fuente: Cisneros y Ruíz (2012).

2.2.4. Ciclo de Deming PHVA o de mejora continua.

Cuyo autor fue Edwards Deming. Llamado así por las siglas de los términos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. La componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. Esta metodología fue creada con un enfoque principalmente empresarial (Bernal, 2013).

Para Pérez y Múnera (2007) dentro del ámbito de un SGC, el círculo de calidad consta de cuatro etapas:

- a) Planear: Etapa donde se definen los planes y en donde quiere estar la empresa en un tiempo determinado.

Después se desarrolla una teoría de posible solución para luego establecer un plan de trabajo en el que la probaremos.

- b) Hacer: Se concreta lo que se planeó. En la práctica, con mucha frecuencia, se realizar una prueba inicial a menor escala para evaluar el funcionamiento antes de realizar los cambios al resto de la empresa. Esta prueba inicial debe ser lo suficientemente representativo pero sin que suponga un riesgo excesivo para la organización.

- c) Verificar: En esta etapa se contrastan los resultados obtenidos con los establecidos en la primera etapa. En esta parte es vital tener un indicador de medición, puesto que la mejora sistemática se basa en la medición continua de resultados. Si la mejora no alcanza los niveles esperados se deben optimizar.

- d) Actuar: Basada en las acciones correctivas y preventivas que permitan aprovechar los aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos, y estandarizar y consolidar metodologías efectivas. En el caso de que los resultados no son los esperados se corrige la teoría de solución y se establece un nuevo plan de trabajo. Al término de esta etapa se inicia de nuevo con la primera (Planear), generándose así mejora continua.

Según la ISO 9001:2015, todo sistema de Gestión de Calidad certificado por esta norma debe aplicar la metodología de la mejora continua de forma sistematizada (Bernal, 2013).

Cuadro 4. Ciclo de Deming Según las Recomendaciones del Dr. Ishikawa



Fuente: Recuperado de <https://www.emprendices.co>

2.2.5. Sistema de gestión de calidad (SGC).

Benavides y Quintana (2003) afirman que los SGC se estructuran según el tipo de empresa y tienen una profunda relación entre sus propias necesidades y la de sus proveedores y clientes.

Cuatrecasas (2010) precisa que el sistema de calidad es una estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos, establecidas para llevar a cabo la gestión de la calidad.

La Presidencia de la República del Perú en el año 2012 emitió el Decreto Supremo N° 005-2012-TR en donde se define un SGC como un conjunto de elementos estrechamente relacionados, con las cuales se establecen políticas, objetivos de seguridad y salud en el trabajo y los mecanismos y acciones necesarios para alcanzar dichos objetivos. Así mismo asegura mejores condiciones laborales a los trabajadores mejorando, de este modo, su calidad de vida, y promoviendo la competitividad de los empleadores en el mercado.

La finalidad de un SGC es la de cumplir con las expectativas de los clientes tanto internos como externos en base a los procedimientos establecidos de la empresa, la cual guiarán al éxito empresarial, haciendo que los clientes estén satisfechos, minimizando costos y optimizando el uso de los recursos de la empresa (Moreno, 2001).

2.2.5.1. Principios del sistema de gestión de calidad.

Para Gutiérrez (2010) los principios que definen un sistema de gestión de calidad son:

- a) Enfoque cliente: desde el diseño hasta producción y ventas, se busca ante todo escuchar al cliente, responderle y darle lo que desea. Por lo tanto, una organización existe para satisfacer las necesidades de su cliente y buscar su satisfacción.
- b) Liderazgo: La visión estratégica de las personas a cargo de la organización permite orientar los esfuerzos de las personas a las que representan hacia las metas de la organización.
- c) Participación del personal: Las personas son el activo más valioso de la organización, es por ello que las empresas deben brindar un ambiente saludable y óptimo para que los colaboradores puedan desarrollar sus funciones.
- d) Enfoque basado en procesos: Al enfocarse en procesos se pueden identificar todas las actividades que intervienen en la generación de productos y servicios, esto permite reducir los errores, corregirlos y proponer formas más eficientes de trabajo.
- e) Enfoque de sistema para la gestión: Busca comprender a la organización no solo como procesos de trabajo aislados, sino como un sistema interrelacionado de actividades que comparte espacio y tiempo como diversas áreas de la organización.
- f) Mejora continua: Los procesos establecidos por estos sistemas siguen un ciclo constante que busca aportar mejoras en base a la información recabada.

- g) Decisiones en base a hechos: Busca que todas las decisiones tomadas se basen hechos objetivos e información real que pueda ser contrastada.
- h) Relaciones recíprocamente beneficiosas con el proveedor: Se busca que las empresas que colaboran con los insumos y la materia prima también ofrezcan productos de calidad.

Cuadro 5. Principios del SGC



Fuente: Callata (2014).

2.2.6. Organización Internacional de Normalización (ISO).

Según Gutiérrez (2010) se tiene que:

Las organizaciones industriales, comerciales o gubernamentales proveen productos o servicios que pretenden satisfacer las necesidades o requisitos del usuario. Muchas veces, tales requisitos se presentan como “especificaciones”; sin embargo, las especificaciones técnicas no pueden, por sí mismas, garantizar que los requisitos del usuario se alcanzaron consistentemente cuando se presentan desviaciones, deficiencias en las especificaciones o en el mismo sistema de organización establecido para la obtención del producto o

prestación del servicio. Esto en consecuencia ha conducido al desarrollo de normas de sistemas de calidad, como las que establece la ISO, que complementen los requisitos del producto o servicio dados en las especificaciones técnicas (p. 59).

2.2.7. Norma ISO 9001-2015.

Las normas ISO tienen como objetivo final el desarrollar mejores negocios, una mejor regulación y mejores productos y servicios.

De la misma manera engloba todas las recomendaciones y reglas que incorporan el proceso de Planificar Hacer, Verificar y Actuar.

Dearing (2007) plantea que:

La norma ISO 9001 permite impartir disciplina en los procesos ejecutados, garantiza que la empresa cuente con los recursos necesarios para satisfacer al cliente, además de corregir y prevenir problemas potenciales, puede ser utilizado como parte de un programa de marketing, dado que la norma ISO es un referente mundial, permite mejorar la percepción del público, la competencia y los colaboradores respecto a la empresa (p. 23).

ISO (2015) indica que los beneficios de su implementación:

- Nos permite conocer el contexto general de la organización, establece las responsabilidades de los colaboradores y lo que se espera de ellos. Verifica el estado de cumplimiento de los objetivos e identifica oportunidades de negocio.
- Nos permite colocar al cliente primero, la búsqueda constante de la satisfacción del cliente permite incrementar la clientela y las oportunidades de negocio de la organización.

- Nos permite alinear los procesos de la organización de forma que puedan ser entendidos por todos los miembros de la misma, esto incrementa la productividad y la eficiencia global del equipo disminuyendo los costos internos.
- Permite a la empresa expandirse a nuevos mercados, sectores y clientes que requieren la certificación ISO 9001:2015 antes de hacer negocios.
- Permite identificar y determinar los riesgos asociados a la organización.

2.2.7.1. Estructura de la norma ISO 9001:2015.

El Comité TC176- 2015 establece la siguiente estructura:

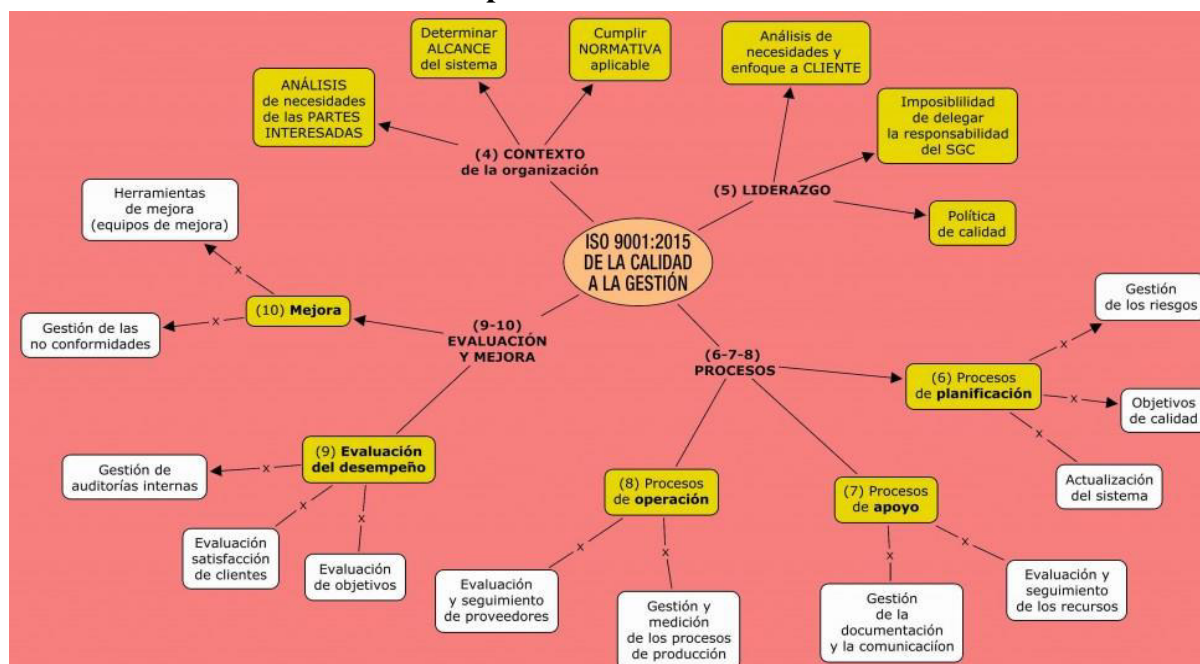
Tabla 2
Estructura de la Norma ISO 9001:2015

TÍTULO DEL CAPÍTULO	NÚMERO DEL CAPÍTULO
Introducción	0
Objeto y campo de aplicación	1
Referencias Normativas	2
Términos y definiciones	3
Contexto de la Organización	4
Comprender la Organización y su contexto	4.1
Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas	4.2
Determinar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad	4.3
Gestión de la calidad	4.4
Liderazgo	5
Liderazgo y compromiso	5.1
Política de calidad	5.2
Funciones de la organización, responsabilidades y autoridades	5.3
Planificación	6
Acciones para afrontar riesgos y oportunidades	6.1
Objetivos de calidad y Planificación para lograrlos	6.2
Planificación de los cambios	6.3
Soporte	7
Recursos	7.1
Competencia	7.2
Conciencia	7.3

Comunicación	7.4
Información documentada	7.5
Operación	8
Planificación y Control Operativo	8.1
Determinación de las necesidades del mercado y de las interacciones con los clientes	8.2
Planificación Operacional	8.3
Control de la prestación externa de bienes y servicios	8.4
Desarrollo de productos y servicios	8.5
La producción de bienes y prestación de servicios	8.6
Liberación de bienes y servicios	8.7
No conformidades de bienes y servicios	8.8
Evaluación del desempeño	9
Seguimiento, medición, análisis y evaluación	9.1
Auditoría Interna	9.2
Revisión por la Dirección	9.3
Mejora	10
No conformidad y acciones correctivas	10.1
Mejora	10.2

De los capítulos 4 al 10 se detallan los requisitos obligatorios y sugeridos para toda organización. Fuente: Autoría propia.

Cuadro 6. Capítulos de la norma ISO 9001:2015



Fuente: Jiménez (2015). Recuperado de: [https:// www.educaciononline.com](https://www.educaciononline.com)

2.2.8. Cliente.

Según Kotler (2003) estamos en una economía donde el cliente es el rey. Las empresas deben aprender cómo cambiar una gestión centrada en el producto a una centrada en el cliente. Deben tener en claro que tiene un nuevo jefe: el cliente. Los clientes son el activo más importante de la empresa, y, sin embargo, su valor no se refleja en los libros de contabilidad. Se puede considerar que el cliente es el visitante más importante. No depende de la empresa, la empresa depende de él. No es una persona ajena al negocio, es parte de él. Al adquirir un producto o servicio la empresa no le hace un favor, el cliente es quien está favoreciendo a la empresa.

2.2.9. Satisfacción del cliente.

Gosso (2008) afirma que la satisfacción del cliente es un estado de ánimo que se obtiene de la expectativa que este tiene con determinado producto o servicio, y lo que la empresa le ofrece.

Sintetizando, la satisfacción produce lealtad, difusión gratuita, posicionamiento y distinción con la competencia.

Existen 2 elementos que conforman la satisfacción del cliente:

- a) *El rendimiento percibido*: es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. Este rendimiento tiene las siguientes características:
 - Prevalece la consideración (punto de vista) del cliente, no de la empresa.
 - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio en base a su percepción que no necesariamente la realidad.
- b) *La expectativa*: la conforman todos los atributos que el cliente desea obtener del producto o servicio. Pueden ser de dos formas:
 - Básicas: se obtiene al cumplir requisitos mínimos indispensables.
 - Diferenciadas: atributos adicionales sujetos a la satisfacción.

Por otro lado, en cuanto a la satisfacción del cliente, la norma ISO 9001 da libertad a la empresa para que realice todo tipo de acciones, nos dice QUÉ, pero no el CÓMO. La norma indica que la empresa debe realizar con frecuencia actividades para medir el grado en que se cumplen las necesidades y expectativas de los clientes. La empresa debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

La empresa puede utilizar una serie de herramientas para hacer el seguimiento de la satisfacción de los clientes, como por ejemplo: las encuestas, teniendo contacto directo con los clientes, analizar el mercado, etc.

2.2.10. Intermediación laboral.

De acuerdo al portal Manpower, en su artículo publicado “5 cosas que debes conocer de la intermediación Laboral” del año 2015, se llama así al servicio que consiste en proveer personal a otra empresa (usuaria o cliente) de acuerdo a las especificaciones que esta última determine. Se confunde mucho este servicio con la “tercerización”, para ponerlo en términos simples: la subcontratación de mano de obra es "intermediación" y la subcontratación de la producción de obras o servicios es "tercerización". En la intermediación, una empresa proporciona trabajadores a otra (empresa cliente), siendo la actividad de estos trabajadores dirigida y controlada por este último. Se celebra un contrato de naturaleza civil o comercial con el fin de proporcionar trabajadores que se mantienen vinculados a la primera (empresa dotadora de personal), pero que prestarán sus servicios bajo la dirección y el control de la segunda, en este caso la empresa cliente (cesión de trabajadores). Cabe indicar que el poder disciplinario del personal sigue siendo un tema que maneja la empresa dotadora de personal.

Se puede contratar empleados a través de intermediación laboral para que desarrollen 3 clases de servicios:

- Para actividades temporales.
- Para empleados que cumplan labores de carácter ocasional dentro de una empresa.
- Para actividades complementarias, es decir, no hace tareas relacionadas a la actividad principal de la empresa y especializados.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Sistema.

La palabra sistema procede del latín *systema*, y este del griego σύστημα (systema), cuyo significado en español sería “unión de cosas de manera organizada”.

Según Kaufman (2017) sistema es la suma total de partes que funcionan independientemente pero en conjunto para lograr productos o resultados, basándose en las necesidades.

Para ISO (2015) es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

2.3.2. Gestión.

Acciones coordinadas para dirigir y controlar a una organización. También puede tomarse como la acción y efecto de administrar (Pérez Fernández, 2004).

Para ISO (2015) la gestión puede incluir el establecimiento de políticas y objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

2.3.3. Calidad.

De acuerdo con Cuatrecasas (2012), la calidad es “el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario” (p. 575).

De acuerdo a los conceptos anteriores se concluye que satisfacer las necesidades del cliente es elemental para que la empresa elabore un producto de calidad.

2.3.4. Sistema de gestión de calidad (SGC).

De acuerdo a la ISO (2015) el SGC se basa en actividades que debe realizar una empresa para poder identificar sus objetivos y determinar los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Permite a la Alta Dirección administrar de manera óptima los procesos y recursos que se necesitan para incrementar los resultados.

López (2015) indica que:

En un SGC los procesos de la organización son sustentados en la documentación, adaptando la normativa que se esté aplicando. Esto no asegura que siempre el sistema responda a los requerimientos de la organización; es por eso que el SGC debe responder al tamaño de la organización y al tipo de actividades que realiza, así como la complejidad o sencillez de sus procesos y la competencia presente en el mercado (p.14).

La finalidad de un SGC es la de satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos en base a los procedimientos establecidos de la empresa, la cual guiarán a la empresa al éxito, minimizando costos y aprovechando mejor los recursos de la empresa (Moreno, 2001).

2.3.5. ISO 9001-2015.

Dearing (2007) plantea que la norma ISO 9001:

Permite impartir disciplina en los procesos ejecutados, garantiza que la empresa cuente con los recursos necesarios para satisfacer al cliente, además de corregir y prevenir problemas potenciales. También puede ser utilizado como parte de un programa de marketing, dado que

la norma ISO es un referente mundial, permite mejorar la percepción del público, la competencia y los colaboradores respecto a la empresa (p. 23).

La norma indica que los objetivos deben ser medibles, basados en metas claras a alcanzar y deben estar relacionados con la conformidad del producto y en satisfacer al cliente; aparte que los objetivos también deben ser claros, alcanzables y motivadores, cumpliendo la misión de ser una herramienta de mejora continua para la organización (López, 2015).

2.3.6. Política de calidad.

López (2015) lo definió de la siguiente manera: “Es una declaración de intenciones, que suele resumirse y concentrarse en un documento breve, de no más de una página; este mensaje debe ser claro, concreto y conciso, comunicado y comprendido por la organización” (p. 35).

Según ISO (2015) son los propósitos de una empresa con referencia a la calidad y es elaborado y comunicado por la alta dirección. Normalmente tiene concordancia con la política global de la empresa, también es frecuente que vaya en la misma dirección que la visión y la misión, dando así, los elementos necesarios para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

2.3.7. Cliente.

Organización o persona, el cual puede ser interno o externo a la empresa productora, que recibe un bien o servicio (ISO, 2015).

2.3.8. Satisfacción del cliente.

Gosso (2008) afirma que la satisfacción del cliente es un estado de ánimo que se obtiene de la expectativa que este tiene con determinado producto o servicio, y lo que la empresa finalmente le entrega.

Para el autor, la satisfacción del cliente, es inversamente proporcional a la diferencia entre lo que este esperaba del producto o servicio y lo que finalmente recibe de la empresa.

2.3.9. Proceso.

González y Arciniegas (2016) lo define como la combinación de los recursos de producción (maquinaria y equipo, materiales, métodos, personas) para transformar una entrada (insumo) en una salida (producto o servicio).

2.3.10. Procedimiento.

Manera establecida en que se debe realizar una actividad o un proceso. Es la forma especializada por la organización para llevar a cabo un proceso, bajo un lineamiento de cómo realizarlo (ISO, 2015).

2.3.11. Mejora continua.

Conjunto de actividades cíclicas que optimizan el desempeño de una empresa. De esta manera se establecen nuevos objetivos y se identifican oportunidades para la mejora mediante el uso de herramientas como las auditorias y el análisis correctivo, con cuyos datos se elaborarán las acciones preventivas (ISO, 2015).

Capítulo 3. Formulación de la Hipótesis

3.1. Hipótesis General

La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de Intermediación laboral para la industria pesquera.

3.2. Hipótesis Específicas

- La empresa no cumple con todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015, previo a la aplicación del SGC.
- La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al cumplimiento de los plazos programados de servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.
- La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.
- La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a los insumos y equipos utilizados en los servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.
- La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.

3.3. Variables

Se ha considerado 2 variables, las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3
Variables de la investigación

Tipo	Variable	Definición Conceptual
INDEPENDIENTE	SGC, basado en la norma ISO 9001- 2015.	Actividades dirigidas a lograr los resultados deseados con una perspectiva de calidad.
DEPENDIENTE	Nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de Intermediación laboral para la industria pesquera.	Estado de ánimo que obtiene el cliente en base a su expectativa con determinado producto o servicio, y lo que la empresa finalmente le ofrece.

La presente tabla muestra las 2 variables y su definición conceptual: SGC y la satisfacción del cliente. Fuente: Autoría propia.

Capítulo 4. Diseño de la Investigación

4.1. Tipo de investigación

- Según el propósito para el cual se realiza: esta investigación es aplicada puesto que se usará para resolver, en la práctica, un problema ya especificado: incrementar la satisfacción de los clientes.
- Según el tiempo en que se efectúa: es de tipo diacrónica, ya que se estudió el comportamiento de la variable dependiente (satisfacción del cliente) en un periodo de tiempo definido entre la pre y post aplicación del SGC basado en la norma ISO 9001:2015, de febrero del 2018 a marzo del 2019.
- Según lo que se desea alcanzar: esta investigación es de tipo descriptiva, porque se requiere conocer a la empresa en su totalidad describiendo sus procesos y estado actual con respecto a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015. Para esto, se recopila información y datos por medio de herramientas como check-list, entrevistas y encuestas.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es del tipo cuasi-experimental longitudinal con un diseño de pre y post prueba con un solo grupo. A un grupo experimental no aleatorio (clientes de la empresa) se le aplica una pre-prueba (encuesta de satisfacción) previa al estímulo o tratamiento experimental (aplicación del SGC basado en la norma ISO 9001:2015 en la empresa), después de aplicado el estímulo se realiza una post-prueba (encuesta de satisfacción) al mismo grupo experimental. Hay un punto de referencia inicial para ver qué nivel tenía el grupo en la variable dependiente (satisfacción de los clientes) antes del estímulo.

El diseño de la investigación será de acuerdo al siguiente esquema:

G O1 X O2

Donde:

G = *grupo experimental* : Clientes de la empresa entre el 2017 y 2019.

O1 = *pre-prueba*: Encuesta de satisfacción a los clientes de la empresa

X = *estímulo*: SGC basado en la norma ISO 9001:2015.

O2 = *post-prueba*: Encuesta de satisfacción a los clientes de la empresa

4.3. Población y muestra

La población está conformada por todos los clientes externos de la empresa de intermediación laboral en estudio, a quienes les brinda servicios de maquila, producción de conservas, congelados, escogido y fileteado, servicios industriales de todo tipo de productos hidrobiológicos, servicio de envasado, empacado, encajado y/o ensacado de productos terminados, servicio de lavado de bodegas, servicio de transporte terrestre aéreo y/o marítimo de carga (muro, estiba y desestiba), servicio de depósito y custodia de todo tipo de bienes y trabajos submarinos. En la presente investigación se considera un total de 18 empresas clientes dentro del periodo: febrero de 2018 y marzo de 2019.

Así mismo, se tomó como muestra a estas 18 empresas clientes, las cuales son las mismas a las que se le hizo la encuesta de satisfacción pre y post aplicación del SGC.

4.4. Metodología de la investigación

La metodología empleada en la presente investigación se resume en las siguientes actividades:

a) Diseño de la encuesta de satisfacción a los clientes:

Se encuesta a 18 empresas clientes basados en los principales aspectos que afectan su satisfacción con los servicios recibidos, identificados en el análisis Causa – Efecto elaborado previamente, los cuales son:

- i. Plazos programados de servicios.
- ii. Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa.
- iii. Insumos y equipos utilizados en el servicio.
- iv. Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados.

Además de considerar estas dimensiones se consideró agregar una pregunta más para tener información de la percepción general que tienen los clientes de los servicios recibidos, la cual fue:

“Tomando en cuenta los aspectos revisados, califique de manera general los servicios y/o productos”

b) Aplicación de encuesta de satisfacción a los clientes (pre – prueba = O1):

Se realiza la misma encuesta a las 18 empresas clientes sobre los mismos aspectos que afectan su satisfacción con los servicios recibidos y se procede a analizar los resultados.

c) Aplicación del Sistema de Gestión de Calidad (estímulo = X):

Se procedió a la implementación y aplicación del SGC, el cual se detallará en el siguiente capítulo.

d) Aplicación de encuesta de satisfacción a los clientes (post – prueba = O2):

Se realiza después de la aplicación del SGC más un tiempo prudente para que se plasme completamente y se afiance entre los procesos y pueda tener incidencia en los servicios dados y, por consiguiente, en la satisfacción de los clientes.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación aplicada, la fuente primaria de la cual se obtuvieron los datos sobre la satisfacción de los servicios recibidos fueron los clientes de la empresa de intermediación laboral en estudio.

La técnica más adecuada para este estudio con este grupo muestral es la encuesta. El instrumento de recolección de datos a utilizar es el cuestionario cerrado o de respuestas fijas

puesto que es una herramienta básica en una investigación que recoge información organizada de los indicadores que conforman una variable de la investigación.

Tabla 4
Técnica e instrumentos de recolección de datos

Técnica	Fuente	Tipo	Instrumento
Encuesta	Clientes de la empresa	Cuantitativo	Cuestionario

La tabla 4 muestra la técnica usada en la presente investigación, tomando como fuente de datos a los clientes de la empresa. Fuente: Autoría propia.

4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizará el método estadístico, ya que se tabularán los resultados y luego se presentarán en tablas y gráficos, con su respectivo análisis e interpretación para validar o no la hipótesis general y las específicas. Se realizará un análisis en función a las dimensiones de la variable dependiente (satisfacción de los clientes), estadísticos descriptivos y análisis inferencial escogido según la tabla N° 5. En la parte final se procede a comparar los resultados iniciales con los finales utilizando las pruebas estadísticas inferenciales escogidas.

Tabla 5
Análisis de datos

Dimensión de la variable dependiente	Indicador	Herramienta estadística	Análisis inferencial
Plazos programados de servicios	% de satisfacción del cliente con respecto al cumplimiento de plazos programados de servicio.	* Hoja de cálculo EXCEL	Ji - Cuadrado
Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa	% de satisfacción del cliente con respecto a la atención de sus reclamos y vías de comunicación con la empresa.	* Software MINITAB	

Insumos y equipos utilizados en el servicio	% de satisfacción del cliente con respecto a los insumos utilizados en el servicio.
---	---

Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados	% de satisfacción del cliente con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados.
--	---

Fuente: Autoría propia.

Capítulo 5. Análisis e Interpretación de Resultados

5.1. Generalidades de la Empresa

5.1.1. La empresa de intermediación laboral.

Está registrada en SUNAT y cuenta con RUC. Ubicada en el Callao. Inició sus actividades económicas el año 2007.

Se encuentra dentro del sector actividades de agencias de empleo.

Está inscrita en el Registro de empresas y Asociaciones relacionadas a la actividad acuática.

No está empadronada en el Registro Nacional de Proveedores.

Tiene registrada las siguientes sucursales:

- Ancash – Santa.
- Callao.
- Ica – Pisco.
- Moquegua – Ilo.

5.1.2. Misión.

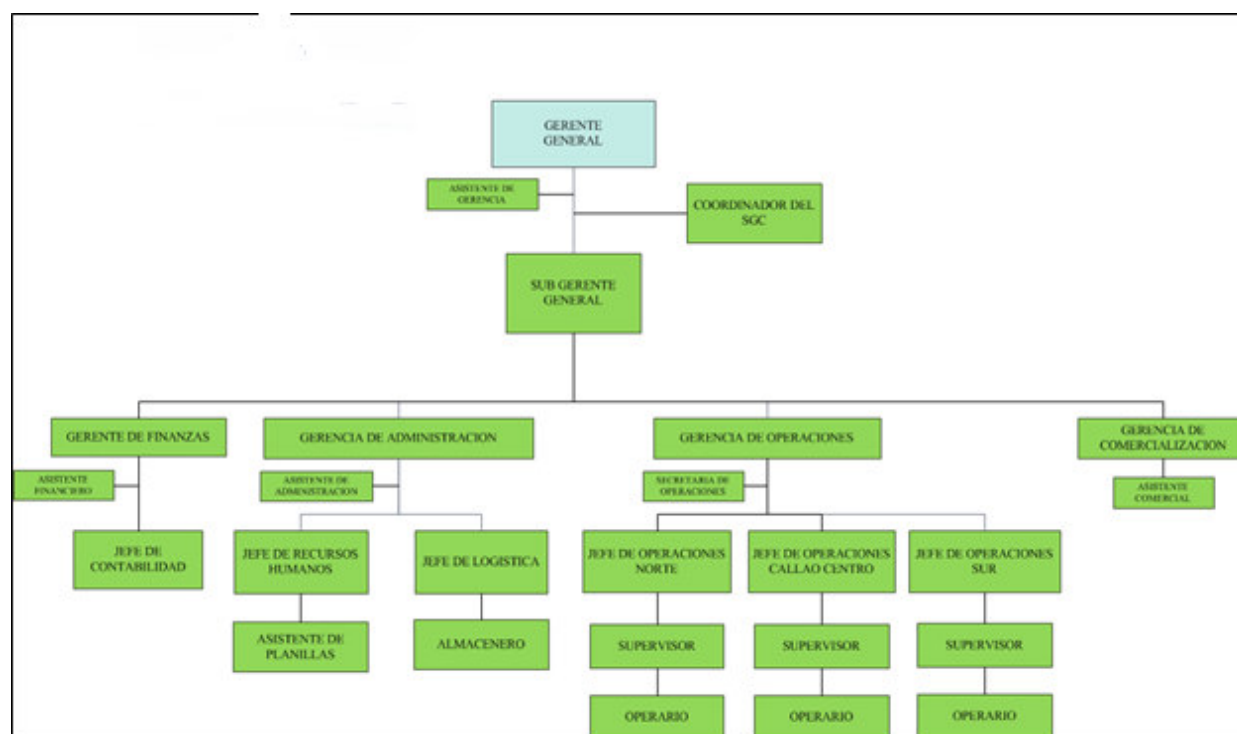
Atender todos los requerimientos del cliente, con operarios, técnicos y personal administrativo altamente calificado que nos permite brindar un servicio óptimo y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, asegurándoles una imagen de competencia y eficacia.

5.1.3. Visión.

Ser la empresa líder a nivel nacional en dotación de personal para servicios de procesamiento industrial pesquero de todo tipo de productos hidrobiológicos, Servicio de envasado, empacado, encajado y/o ensacado de productos terminados, Servicio de lavado de bodegas, Servicio de transporte terrestre aéreo y/o marítimo de carga (muro, linga, estiba y desestiba) Servicio de depósito y custodia de todo tipo de bienes y trabajos submarinos, garantizando la calidad de nuestros servicios con una constante innovación, que aseguren dicho liderazgo.

5.1.4. Organigrama.

Cuadro 7. Organigrama de la empresa



Fuente: la empresa

5.1.5. Servicios.

Actualmente la empresa ofrece a sus clientes el servicio de dotación de personal para el procesamiento industrial pesquero: Servicios de producción de conservas, Servicios de

congelados, Servicios de escogido y fileteado, Servicios industriales de todo tipo de productos hidrobiológicos, Servicio de envasado, empacado, encajado y/o ensacado de productos terminados, Servicio de lavado de bodegas, Servicio de transporte terrestre aéreo y/o marítimo de carga (muro, linga, estiba y desestiba) Servicio de depósito y custodia de todo tipo de bienes y trabajos submarinos.

5.1.6. Información Comercial.

5.1.6.1. Principales Proveedores.



Sismagen S.A.C.



**Mundo Gourmet
S.A.C.**



**RHUA Representaciones
S.A.C.**



**Sodimac Perú
S.A.**



**Medical Plus
S.A.C.**

5.1.6.2. Clientes (grupo experimental = G).

Tabla 6
Relación de Clientes de la Empresa

Cliente	Descripción del servicio
Casa Andina Tacna	Mantenimiento ablandador de agua
Consortio San Miguel	Mantenimiento preventivo de calderas
F y D Inversiones S.A.C.	Limpieza de cabecera de vapor
Foru Plastik S.A.	Mantenimiento preventivo de calderas
Manabita de Comercio S.A.	Mantenimiento preventivo de calderas
Oleaginosas Amazónicas S.A.	Mantenimiento preventivo de calderas
Proquinsa	Mantenimiento preventivo de calderas
Redondos S.A.	Limpieza de chimenea para horno
Santo Domingo Contratista Gral. S.A.C.	Mantenimiento preventivo de calderas
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	Mantenimiento preventivo de calderas
Consortio Angamos	Pasivado de calderas
Eurofarma Perú S.A.C.	Mantenimiento preventivo de calderas
Inversiones Nacionales de Turismo S.A.	Mantenimiento preventivo de calderas
Pesquera Capricornio	Estiba de sacos de harina
Pesquera Diamante S.A.	Lavado de bodegas
Pesquera Exalmar	Lavado de bodegas y estiba de sacos de harina
Puratos Perú S.A.	Mantenimiento preventivo de calderas
Yamboly	Pasivado de calderas

La tabla 6 muestra los servicios principales que realiza la empresa, siendo mayoritariamente solicitado el mantenimiento preventivo de calderos piro tubulares. Fuente: la empresa.

5.2. Diseño y Aplicación de Encuesta de Satisfacción a los Clientes (Pre – Prueba = O1)

Para aplicar la encuesta de satisfacción a los clientes de la empresa de intermediación laboral para la industria pesquera se realizaron los siguientes pasos:

5.2.1. Determinar las dimensiones de la calidad.

Antes de la aplicación del SGC, la empresa había realizado semanas antes una recopilación de información sobre las quejas presentadas de algunos de sus clientes en base a: archivos, correos, informes de los supervisores sobre las quejas y preguntas directas a los clientes.

Con esta base de información se decidió elaborar un cuestionario para ser aplicado a todos los clientes y tener un resultado válido sobre su satisfacción.

Es así que se procede a elaborar el cuestionario en base a la técnica de incidentes críticos y de esta manera poder determinar las dimensiones de la calidad que nos den los indicadores necesarios para la validación de las hipótesis planteadas.

La técnica de incidentes críticos es un método clasificatorio que se basa en casos o ejemplos específicos del desempeño de la empresa desde el punto de vista del cliente. Esta técnica consta teóricamente de 2 etapas: entrevistas a los clientes para obtener información específica acerca de su percepción de los productos o servicios recibidos de la empresa y la categorización (establecimiento de las dimensiones).

Ya que la técnica del incidente crítico, en su primera etapa, se basa en los reclamos realizados por los clientes sobre los servicios ofrecidos, se consideró usar la base de información que recopiló la empresa previa a la aplicación del SGC (mencionada líneas arriba), la cual arrojó aproximadamente 90 incidentes críticos.

En la segunda etapa se procedió a la categorización de estos incidentes críticos, que consistió en agruparlos escribiendo en cada caso una frase que sintetice su contenido (unidad de satisfacción). De este agrupamiento se obtuvieron los siguientes incidentes principales:

- No existen las encuestas de satisfacción ni hay procedimientos ni formatos que el cliente pueda usar para transmitir su inconformidad o queja.
- Demora en la atención de las no conformidades.
- No existen procedimientos establecidos para la rápida y eficaz atención de una no conformidad.
- Falta de stock de insumos.
- Nadie responde la línea de atención al cliente, ni los correos.
- Impuntualidad de los operarios.
- No hay procedimientos estandarizados o establecidos para dar los servicios.
- Los servicios se extienden más de lo programado.
- Los trabajadores con más años en la empresa “determinan” la manera de trabajar y dar el servicio a los más novatos.
- La dirección no ejerce su liderazgo.
- Mal uso de insumos o mala elaboración de la ficha técnica del servicio.
- No hay un control de recepción de insumos que verifique que tengan las especificaciones que solicita el cliente.
- No hay evaluación de proveedores.
- Equipos diferentes a lo solicitado por el cliente.
- Equipos malogrados por la mala manipulación de los operarios.
- Bajo nivel de capacitación en los trabajadores.

- Falta de definición de funciones, las renunciaciones y faltas frecuentes lo que produce también sobre carga de trabajo y horas extras sin pago.
- Comportamiento inadecuado de los operarios.

Con estos incidentes principales se procedió a elaborar el diagrama de Causa – Efecto sobre la insatisfacción del cliente (Cuadro 1).

Esta herramienta sirvió como referencia para el agrupamiento final que dio como resultado las siguientes dimensiones de la calidad:

- ✓ Plazos programados de servicio.
- ✓ Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa.
- ✓ Insumos y equipos utilizados en el servicio.
- ✓ Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados.

Para comprobar la validez de esta segunda etapa se procedió, antes de iniciar el agrupamiento, a escoger al azar 80 de los 90 incidentes críticos y trabajar solo con estos. Una vez determinadas las dimensiones de la calidad se procedió a verificar si era posible ubicar los 10 incidentes críticos restantes dentro de estas dimensiones, lo cual sucedió.

Cabe indicar que se adicionó un ítem al final donde se pide la valoración general de satisfacción de los servicios y/o productos recibidos. Adicionalmente se resalta que estos procedimientos de elaboración del cuestionario fueron revisados y posteriormente aceptados por la Gerencia General y la Jefatura de Recursos Humanos de la empresa.

5.2.2. Elaboración del cuestionario de satisfacción del cliente.

Tomando como referencia los pasos que se deben dar para la elaboración correcta de un cuestionario, expuestos por Hayes (2001), se procede a señalar los pasos seguidos en la presente investigación:

- a) En base al proceso seguido para la determinación de las dimensiones de la calidad, se identificaron los artículos de satisfacción, desde las cuales se plantearon las preguntas del cuestionario con un lenguaje sencillo que no dé lugar a ambigüedades o confusiones. Por cada dimensión de calidad se consideró 3 artículos de satisfacción.
- b) Se usó una escala Likert para la valoración de las respuestas. La persona encuestada tiene 5 ítems para marcar: Muy insatisfecho (1), Insatisfecho (2), Ni insatisfecho ni satisfecho (3), Satisfecho (4) y Muy satisfecho (5).
- c) En la redacción del cuestionario se consideraron las siguientes partes: una introducción breve y clara, presentación del propósito de la encuesta y las instrucciones para el marcado de respuestas.

Tabla 7
Relación de dimensiones de la calidad y artículos de satisfacción

Dimensiones de la calidad	Artículos de satisfacción
Plazos programados de servicios	Puntualidad de los operarios (Ingreso y salida). Tiempo de ejecución de los servicios. Disponibilidad oportuna de insumos.
Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa	Medios o canales para presentar sus reclamos o quejas. Rapidez para la atención de los reclamos o quejas. Acciones tomadas para la atención de los reclamos o quejas.
Insumos y equipos utilizados en el servicio	Calidad de insumos. Cumplimiento de las especificaciones técnicas. Estado de los equipos.
Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados	Presentación y modales de los trabajadores. Destreza en el manejo de los equipos. Conocimiento en el uso de insumos.

Por cada dimensión se consideró 3 artículos de satisfacción que sirvieron de base para la elaboración de las preguntas del cuestionario.

El cuestionario final es mostrado en el Anexo 2.

5.2.3. Aplicación del cuestionario.

Se enviaron 3 encuestas por cliente, las cuales hicieron un total de 54. Estas se entregaron de manera personal por medio de los supervisores a las Gerencias de cada cliente, dejando a su criterio la designación de quienes los responderían.

A continuación se presenta los resultados obtenidos:

Escalas:	Muy insatisfecho	= 1
	Insatisfecho	= 2
	Ni insatisfecho ni satisfecho	= 3
	Satisfecho	= 4
	Muy satisfecho	= 5

Tabla 8
Resultados de la encuesta de satisfacción a los clientes (pre-prueba)

Artículos de satisfacción	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Puntualidad de los operarios (Ingreso y salida).	3	18	24	8	1
Tiempo de ejecución de los servicios.	1	20	21	8	4
Disponibilidad oportuna de insumos.	4	18	19	11	2
Medios o canales para presentar sus reclamos o quejas.	2	21	17	12	2
Rapidez para la atención de los reclamos o quejas.	4	13	26	8	3
Acciones tomadas para la atención de los reclamos.	1	21	18	13	1
Calidad de insumos.	2	18	19	14	1
Cumplimiento de las especificaciones técnicas.	2	16	24	12	0
Estado de los equipos.	0	4	27	23	0
Presentación y modales de los trabajadores.	7	21	17	8	1
Destreza en el manejo de los equipos.	0	18	25	11	0
Conocimiento en el uso de insumos.	0	17	19	16	2
Tomando en cuenta los aspectos revisados, valore de manera general los servicios y/o productos recibidos	0	17	24	13	0

En la tabla 8 se muestran las cantidades que se obtuvieron de cada escala de valoración respecto a los artículos de satisfacción que componen cada dimensión de calidad. Fuente: encuesta directa. Autoría propia.

5.2.4. Consistencia interna del cuestionario.

La consistencia interna es el nivel en el que los artículos de satisfacción (ítems de la encuesta) de una misma dimensión de la calidad están relacionados entre sí. Esta homogeneidad indica el grado de acuerdo entre los mismos y, por tanto, determinará si estos se pueden acumular y dar una puntuación global válida. Para comprobar la consistencia interna del cuestionario se aplicó el indicador Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde: α : Alfa de Cronbach

K: número de ítems (artículos de satisfacción)

V_i : Sumatoria de varianzas de los ítems

V_t : Varianza de la sumatoria de los ítems

A continuación se procede a detallar la consistencia interna de los artículos de satisfacción formulados por cada dimensión de la calidad.

Tabla 9
Relación de Ítems de satisfacción

Ítems	Artículo de satisfacción (aspecto del servicio a evaluar)
1	Puntualidad de los operarios (Ingreso y salida).
2	Tiempo de ejecución de los servicios.
3	Disponibilidad oportuna de insumos.
4	Medios o canales para presentar sus reclamos o quejas.
5	Rapidez para la atención de los reclamos o quejas.
6	Acciones tomadas para la atención de los reclamos o quejas.
7	Calidad de insumos.
8	Cumplimiento de las especificaciones técnicas.
9	Estado de los equipos.
10	Presentación y modales de los trabajadores.
11	Destreza en el manejo de los equipos.
12	Conocimiento en el uso de insumos.

La Tabla 9 muestra el número de ítem asignado a cada artículo de satisfacción que se usarán en los cálculos y análisis futuros. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10***Detalle de resultados de la encuesta de satisfacción a los clientes (pre-prueba)***

Encuesta N°	Plazos programados de servicios			Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa			Insumos y equipos utilizados en el servicio			Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados		
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12
1	4	5	4	4	3	4	2	2	3	3	4	4
2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2
3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
4	2	3	2	2	3	2	4	4	4	3	2	3
5	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3
6	4	4	5	3	4	4	2	2	3	2	2	2
7	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4
8	3	2	3	2	1	2	3	4	4	2	3	3
9	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3
10	1	2	1	2	3	2	2	2	3	4	4	4
11	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3
12	3	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	2
13	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
14	2	3	3	4	4	5	4	4	3	2	2	3
15	3	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4
16	2	3	3	1	1	2	4	3	3	2	2	3
17	5	4	4	2	2	2	3	3	4	1	2	2
18	2	3	2	4	3	3	4	4	4	2	3	2
19	4	4	5	3	4	4	3	3	3	2	3	3
20	2	3	2	3	4	4	3	2	3	2	3	2
21	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	4	4
22	3	2	3	4	5	4	1	1	2	3	3	4
23	2	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3
24	2	2	3	5	5	4	2	2	3	2	3	2
25	3	3	1	4	3	3	2	2	3	3	4	4
26	4	5	4	3	4	4	2	2	3	2	3	2
27	1	2	2	1	2	2	3	3	3	3	4	4
28	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	4	5
29	3	2	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4
30	4	4	3	2	2	3	4	3	4	2	3	3
31	3	4	3	3	4	4	3	4	3	1	2	2
32	4	5	4	2	1	2	2	3	3	1	2	3
33	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4
34	3	2	2	3	3	3	2	2	4	2	2	3

35	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3
36	2	3	3	3	2	3	5	4	4	2	3	2
37	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2
38	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	4	4
39	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3
40	3	2	2	2	4	3	1	2	2	3	3	4
41	1	1	1	3	2	3	3	3	4	4	3	4
42	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
43	2	3	2	2	1	1	2	2	3	4	4	5
44	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2
45	3	4	3	2	2	2	3	2	3	1	2	2
46	2	2	2	4	3	4	4	4	4	1	2	2
47	3	4	3	2	2	3	3	2	3	1	3	3
48	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2
49	3	2	1	2	3	2	4	4	4	2	3	3
50	2	2	3	3	2	2	3	4	4	5	4	4
51	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4
52	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3
53	3	3	4	2	4	2	4	3	4	3	3	2
54	2	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	2

En la tabla 10 se muestra el detalle de las respuestas de la encuesta de satisfacción pre – aplicación del SGC. Fuente: encuesta directa. Autoría propia.

5.2.4.1. Consistencia interna de los ítems de la dimensión de la calidad: Plazos programados de servicios.

Según los resultados dados por el Software MINITAB:

Análisis de elementos de Item 1, Item 2, Item 3

Matriz de correlación

	Item 1	Item 2
Item 2	0.644	
Item 3	0.592	0.587

Contenido de la celda
Correlación de Pearson

Estadísticas totales y de elementos

Variable	Conteo total	Media	Desv.Est.
Item 1	54	2.7407	0.8509
Item 2	54	2.8889	0.9450
Item 3	54	2.7963	0.9786
Total	54	8.4259	2.3839

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8204

5.2.4.2. Consistencia interna de los ítems de la dimensión de la calidad: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa.

Según los resultados dados por el Software MINITAB:

Análisis de elementos de Item 4, Item 5, Item 6

Matriz de correlación

	Item 4	Item 5
Item 5	0.520	
Item 6	0.674	0.609

Contenido de la celda
Correlación de Pearson

Estadísticas totales y de elementos

Variable	Conteo		
	total	Media	Desv.Est.
Item 4	54	2.8333	0.9467
Item 5	54	2.8704	0.9526
Item 6	54	2.8519	0.8775
Total	54	8.5556	2.3765

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8164

5.2.4.3. Consistencia interna de los ítems de la dimensión de la calidad: Insumos y equipos utilizados en el servicio.

Según los resultados dados por el Software MINITAB:

Análisis de elementos de Item 7, Item 8, Item 9

Matriz de correlación

	Item 7	Item 8
Item 8	0.672	
Item 9	0.644	0.670

Contenido de la celda
Correlación de Pearson

Estadísticas totales y de elementos

Variable	Conteo		
	total	Media	Desv.Est.
Item 7	54	2.8889	0.9042
Item 8	54	2.8519	0.8105
Item 9	54	3.3519	0.6191
Total	54	9.0926	2.0583

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8422

5.2.4.4. Consistencia interna de los ítems de la dimensión de la calidad: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados.

Según los resultados dados por el Software MINITAB:

Análisis de elementos de Item 10, Item 11, Item 12

Matriz de correlación

	Item 10	Item 11
Item 11	0.691	
Item 12	0.676	0.602

Contenido de la celda
Correlación de Pearson

Estadísticas totales y de elementos

Variable	Conteo total	Media	Desv.Est.
Item 10	54	2.5370	0.9657
Item 11	54	2.8704	0.7280
Item 12	54	3.0556	0.8777
Total	54	8.4630	2.2630

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8459

Tabla 11
Consistencia Interna por Dimensión de la Calidad

Dimensiones de la calidad	Alfa de Cronbach
Plazos programados de servicios	0.82
Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa	0.82
Insumos y equipos utilizados en el servicio	0.84
Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados	0.85

Según la tabla 11 la consistencia interna de cada dimensión supera el 0.70.
Fuente: Autoría propia.

La teoría indica que cuando los ítems de una dimensión de la calidad en una encuesta superan el valor de 0.70 se considera aceptable. En este caso, los ítems respectivos de las 4 dimensiones consideradas en la aplicación de la encuesta, superan el valor referido, lo que comprueba la confiabilidad del instrumento (cuestionario).

5.2.5. Análisis de resultados (pre-prueba).

Para el análisis de los resultados de la encuesta se tomará por separado cada dimensión de la calidad más el ultimo ítem sobre la satisfacción general, luego se resumirá la información en una tabla que será la referencia en la validación de las hipótesis con la encuesta post – aplicación del SGC.

5.2.5.1. Análisis de resultados (pre-prueba) de la dimensión: Plazos programados de servicios.

A continuación se presentan los resultados en porcentajes:

Tabla 12

Porcentuales de la encuesta pre-prueba para la dimensión: Plazos Programados de Servicios

Aspecto del servicio a evaluar (artículo de satisfacción)	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Ni insatisfecho ni satisfecho (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
Puntualidad de los operarios (Ingreso y salida).	5.56%	33.33%	44.44%	14.81%	1.85%
Tiempo de ejecución de los servicios.	1.85%	37.04%	38.89%	14.81%	7.41%
Disponibilidad oportuna de insumos.	7.41%	33.33%	35.19%	20.37%	3.70%

Resultados según la encuesta aplicada con respecto a los plazos programados de los servicios brindados. Fuente: Autoría propia.

Ítem 1: Puntualidad de los operarios (Ingreso y salida)

Tabla 13
Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 1(pre-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	3	5.56%
Insatisfecho	18	33.33%
Ni insatisfecho ni satisfecho	24	44.44%
Satisfecho	8	14.81%
Muy satisfecho	1	1.85%

Fuente: Autoría propia.

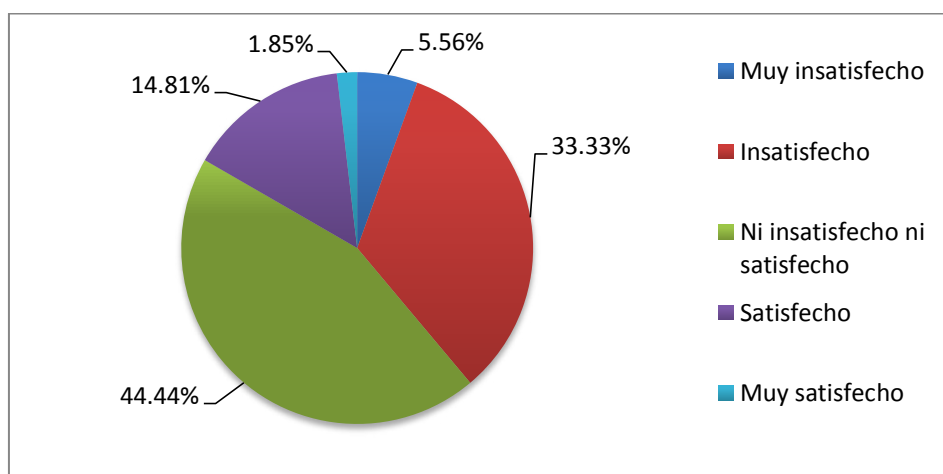


Gráfico 1. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 1.
Fuente: Autoría propia.

La opción de valoración con mayor frecuencia fue “ni insatisfecho ni satisfecho” seguido de “insatisfecho”. De estos resultados se observa que el 83.33% de los encuestados no está satisfecho con la puntualidad de los operarios destacados.

Ítem 2: Tiempo de ejecución de los servicios

Tabla 14

Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 2 (pre-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	1	1.85%
Insatisfecho	20	37.04%
Ni insatisfecho ni satisfecho	21	38.89%
Satisfecho	8	14.81%
Muy satisfecho	4	7.41%

Fuente: Autoría propia.

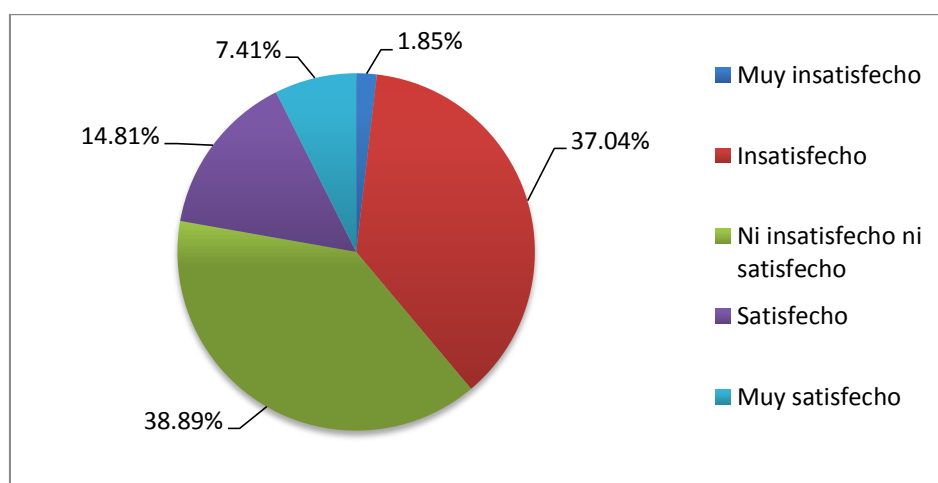


Gráfico 2. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 2.

Fuente: Autoría propia.

Como opción de valoración de mayor frecuencia se tiene prácticamente un empate entre: “Insatisfecho” y “Ni insatisfecho ni satisfecho”. Solo el 22.22% de los encuestados está satisfecho con los tiempos de ejecución de los servicios.

Ítem 3: Disponibilidad oportuna de insumos

Tabla 15
Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 3 (pre-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	4	7.41%
Insatisfecho	18	33.33%
Ni insatisfecho ni satisfecho	19	35.19%
Satisfecho	11	20.37%
Muy satisfecho	2	3.70%

Fuente: Autoría propia.

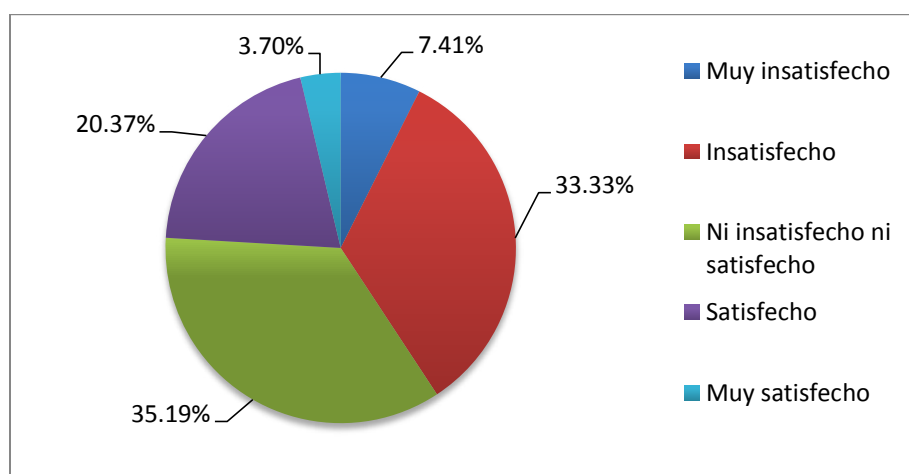


Gráfico 3. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 3.

Fuente: Autoría propia.

Al igual que el ítem anterior, se tiene prácticamente un empate entre: “Insatisfecho” y “Ni insatisfecho ni satisfecho”. Estas dos opciones representan el 68.52% de las personas encuestadas, las cuales no están satisfechas con la disponibilidad oportuna de los insumos para los servicios contratados.

Dimensión de la calidad: Plazos programados de servicios

Tabla 16

*Frecuencias absolutas y relativas de la Dimensión de la calidad:
Plazos programados de servicios (pre-prueba)*

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	8	4.94%
Insatisfecho	56	34.57%
Ni insatisfecho ni satisfecho	64	39.51%
Satisfecho	27	16.67%
Muy satisfecho	7	4.32%

La tabla 16 muestra la suma de las frecuencias absolutas de los ítems 1, 2 y 3.
Fuente: Autoría propia.

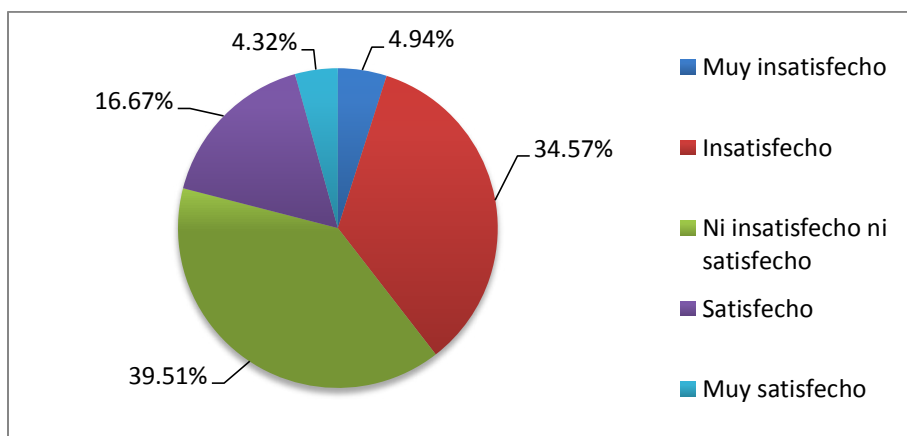


Gráfico 4. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto a los plazos programados de servicios. Fuente: Autoría propia.

La opción de valoración con mayor frecuencia fue “ni insatisfecho ni satisfecho” seguido de “insatisfecho”. De estos resultados se observa que solo el 20.99% de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con los plazos programados de los servicios recibidos por parte de la empresa de intermediación laboral para el sector pesquero.

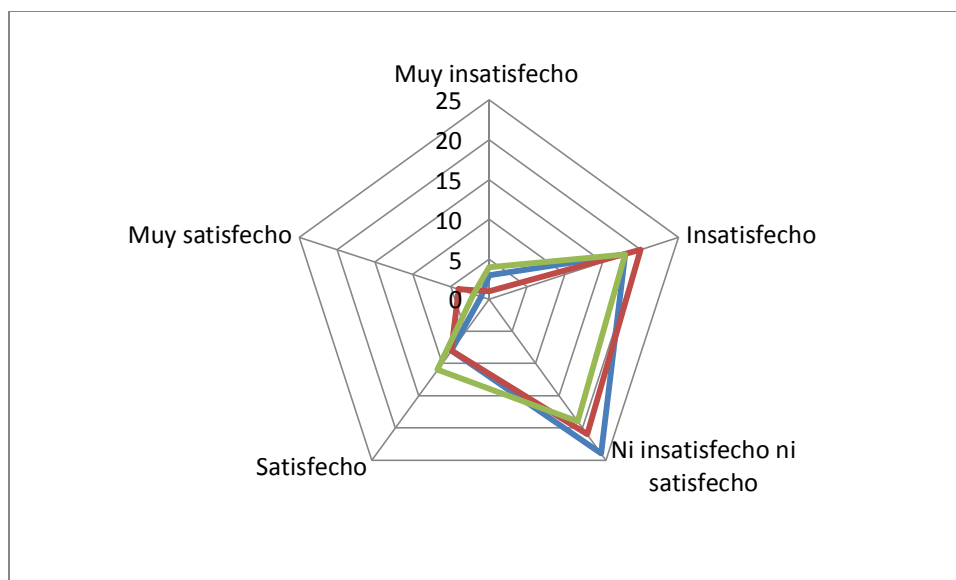


Gráfico 5. Representación radial de las frecuencias de los ítems 1, 2 y 3 respecto a las escalas de valoración. Fuente: Autoría propia.

En el gráfico 5 se puede apreciar la similitud de los datos de los 3 ítems que componen la dimensión: Plazos programados de servicios, los cuales tienden del nivel “Insatisfecho” a “Ni insatisfecho ni satisfecho”.

Tabla 17

Estadísticos descriptivos: Plazos programados de servicios (pre-prueba)

Variable	Media	Mediana	Modo	N para moda
Ítem 1	2.74	3.00	3	24
Ítem 2	2.89	3.00	3	21
Ítem 3	2.80	3.00	3	19
Plazos programados de servicios	2.81	3.00	3	64

La tabla 17 muestra los resultados obtenidos de la herramienta MINITAB. Fuente: Autoría propia.

Como se puede apreciar la media de la dimensión: Plazos programados de servicios es igual a 2.81 con una mediana de 3.00, con lo cual se puede afirmar que el nivel de satisfacción del cliente con respecto a esta dimensión es: **Ni insatisfecho ni satisfecho**.

5.2.5.2. Análisis de resultados de la dimensión: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa.

Tabla 18

Resultados porcentuales de la encuesta pre-prueba para la dimensión: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa

Aspecto del servicio a evaluar (artículo de satisfacción)	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Ni insatisfecho ni satisfecho (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
Medios o canales para presentar sus reclamos o quejas.	3.70%	38.89%	31.48%	22.22%	3.70%
Rapidez para la atención de los reclamos o quejas.	7.41%	24.07%	48.15%	14.81%	5.56%
Acciones tomadas para la atención de los reclamos o quejas.	1.85%	38.89%	33.33%	24.07%	1.85%

Resultados según la encuesta aplicada con respecto a los plazos programados de los servicio brindados. Fuente: Autoría propia.

Según la tabla 18 el ítem “Rapidez para la atención de reclamos y quejas” es el que más insatisfacción obtuvo en la encuesta con un 7.41% de calificaciones como “muy insatisfecho”, lo que indica que este es el ítem crítico de la dimensión de la calidad a mejorar de manera prioritaria.

Ítem 4: Medios o canales para presentar sus reclamos o quejas

Tabla 19
Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 4 (pre-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	2	3.70%
Insatisfecho	21	38.89%
Ni insatisfecho ni satisfecho	17	31.48%
Satisfecho	12	22.22%
Muy satisfecho	2	3.70%

Fuente: Autoría propia.

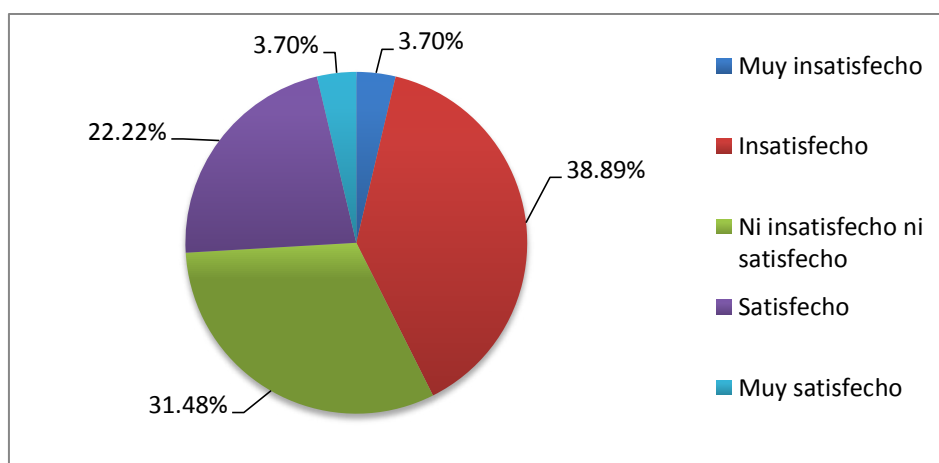


Gráfico 6. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 4.
Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a los resultados mostrados se tiene prácticamente un empate entre: “Insatisfecho” y “Ni insatisfecho ni satisfecho”. Estas dos opciones representan el 70.37% de las personas encuestadas. Esto equivale a decir que solo el 25.93% de los clientes están satisfechos con los medios o canales para presentar sus quejas.

Ítem 5: Rapidez para la atención de los reclamos o quejas

Tabla 20
Frecuencias absolutas y relativas del ítem 5 (pre-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	4	7.41%
Insatisfecho	13	24.07%
Ni insatisfecho ni satisfecho	26	48.15%
Satisfecho	8	14.81%
Muy satisfecho	3	5.56%

Fuente: Autoría propia.

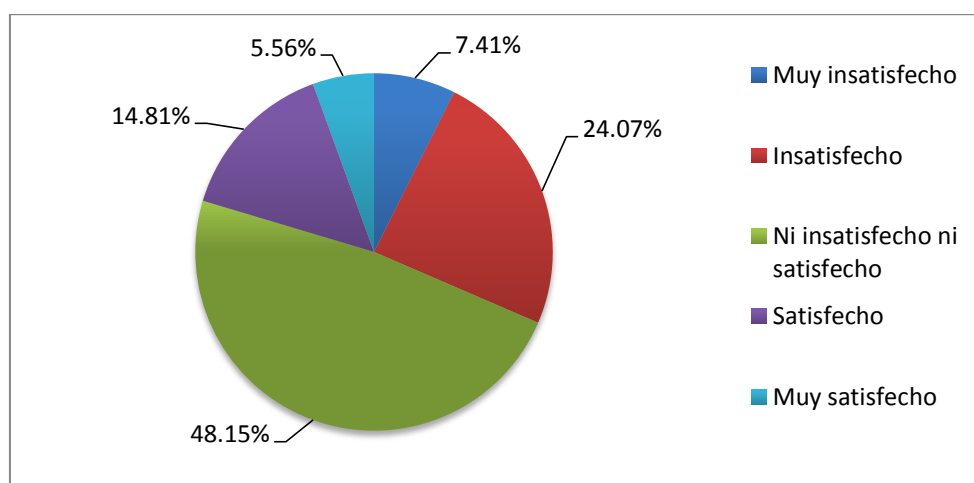


Gráfico 7. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 5.
Fuente: Autoría propia.

En la presente dimensión de calidad, este es el ítem de menos satisfacción. Tiene un 7.41% de valoraciones como “muy insatisfecho”. Solo el 20.37% de los clientes encuestados está satisfecho, que en proporciones es similar a decir que de cada 5 clientes solo 1 está satisfecho con la rapidez para la atención de reclamos o quejas.

Ítem 6: Acciones tomadas para la atención de los reclamos o quejas

Tabla 21
Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 6 (pre-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	1	1.85%
Insatisfecho	21	38.89%
Ni insatisfecho ni satisfecho	18	33.33%
Satisfecho	13	24.07%
Muy satisfecho	1	1.85%

Fuente: Autoría propia.

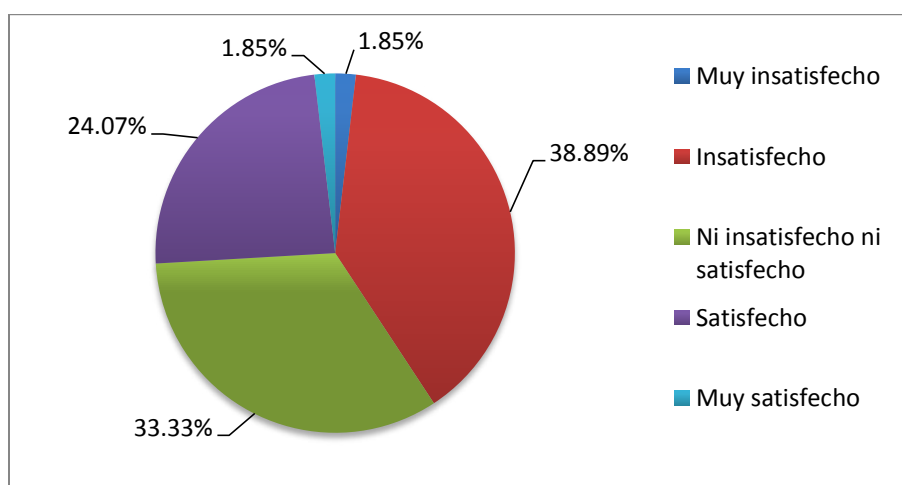


Gráfico 8. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 6.
Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a los resultados mostrados se tiene prácticamente un empate entre: “Insatisfecho” y “Ni insatisfecho ni satisfecho”. Estas dos opciones representan el 72.22% de las personas encuestadas. Esto equivale a decir que solo el 25.92% de los clientes están satisfechos con las acciones tomadas para la atención de los reclamos o quejas.

Dimensión de la calidad: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa

Tabla 22

Frecuencias absolutas y relativas de la dimensión de la calidad: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa (pre-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	7	4.32%
Insatisfecho	55	33.95%
Ni insatisfecho ni satisfecho	61	37.65%
Satisfecho	33	20.37%
Muy satisfecho	6	3.70%

La tabla 22 muestra la suma de las frecuencias absolutas de los ítems 4, 5 y 6.
Fuente: Autoría propia.

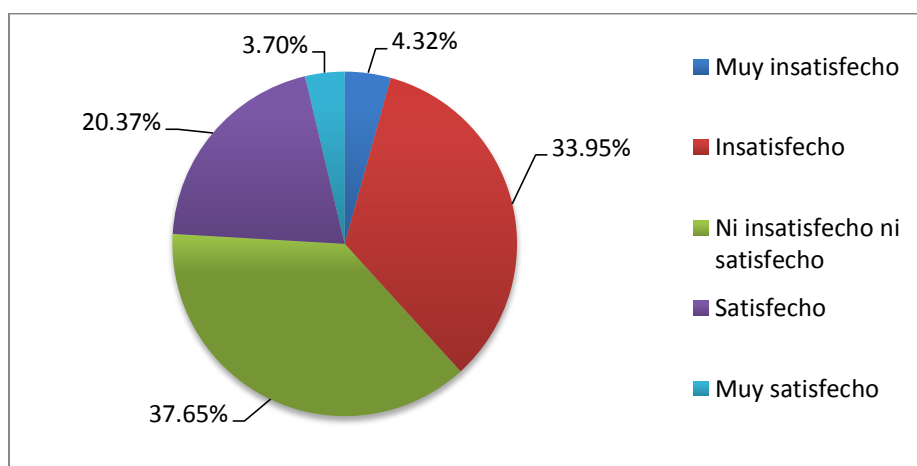


Gráfico 9. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa. Fuente: Autoría propia.

La opción de valoración con mayor frecuencia fue “ni insatisfecho ni satisfecho” seguido de “insatisfecho”. De estos resultados se observa que solo el 24.07% de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa de intermediación laboral para el sector pesquero.

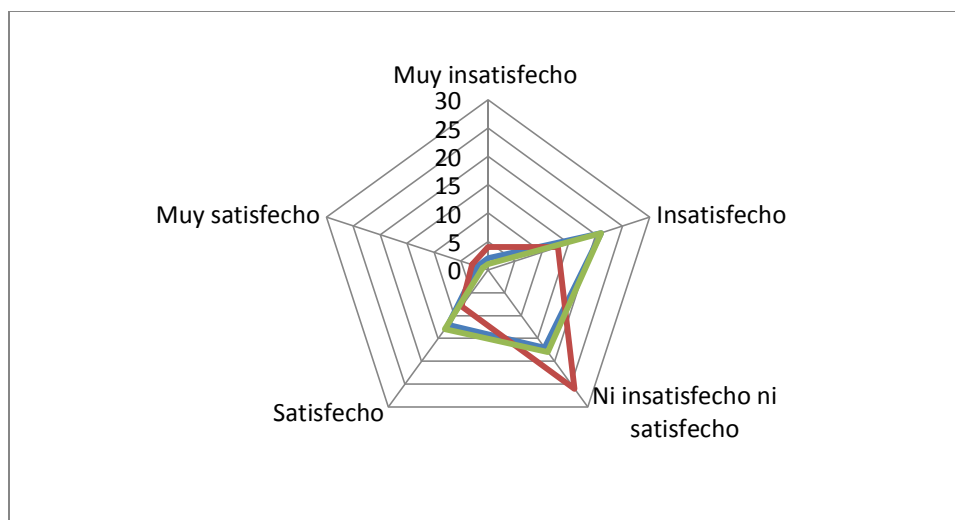


Gráfico 10. Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa. Fuente: Autoría

En el gráfico 10 se puede apreciar la tendencia de los datos de los 3 ítems que componen la dimensión: atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa, los cuales tienden a los niveles: Ni insatisfecho ni satisfecho e Insatisfecho.

Tabla 23

Estadísticos descriptivos: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa (pre-prueba)

Variable	Media	Mediana	Modo	N para moda
Ítem 4	2.83	3.00	2	21
Ítem 5	2.87	3.00	3	26
Ítem 6	2.85	3.00	2	21
Atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa	2.85	3.00	3	61

La tabla 23 muestra los resultados obtenidos de la herramienta MINITAB. Fuente: Autoría propia.

Como se puede apreciar la media de la dimensión: atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa es igual a 2.85 con una mediana de 3.00, con lo cual se puede afirmar que el nivel de satisfacción del cliente con respecto a esta dimensión es: **Ni insatisfecho ni satisfecho**.

5.2.5.3. Análisis de resultados de la dimensión: Insumos y equipos usados en el servicio.

Tabla 24

Resultados porcentuales para la dimensión: Insumos y equipos usados en el servicio (pre-prueba)

Aspecto del servicio a evaluar (artículo de satisfacción)	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Ni insatisfecho ni satisfecho (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
Calidad de insumos	3.70%	33.33%	35.19%	25.93%	1.85%
Cumplimiento de las especificaciones técnicas	3.70%	29.63%	44.44%	22.22%	0.00%
Estado de los equipos	0.00%	7.41%	50.00%	42.59%	0.00%

Resultados según la encuesta aplicada con respecto a los insumos y equipos usados en los servicios brindados.
Fuente: Autoría propia.

El ítem “Estado de los equipos” es el más aceptado con respecto a la dimensión de la calidad: Insumos y equipos usados en el servicio con un 42.59% de satisfacción. Los otros 2 ítems tienen resultados similares de satisfacción.

Ítem 7: Calidad de insumos

Tabla 25
Frecuencias absolutas y relativas del ítem 7 (pre-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	2	3.70%
Insatisfecho	18	33.33%
Ni insatisfecho ni satisfecho	19	35.19%
Satisfecho	14	25.93%
Muy satisfecho	1	1.85%

Fuente: Autoría propia.

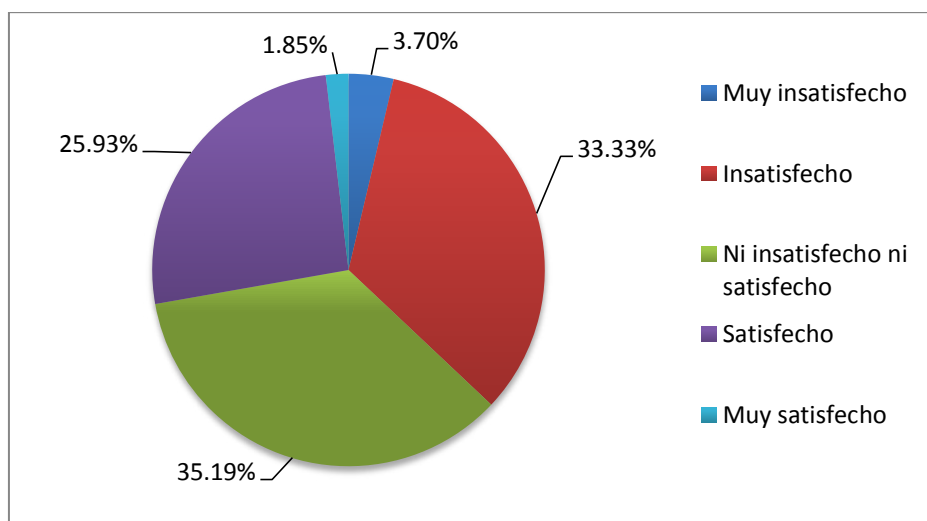


Gráfico 11. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 7.
Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a los resultados mostrados se tiene prácticamente los mismos resultados entre: “Insatisfecho” y “Ni insatisfecho ni satisfecho”. Estas dos opciones representan el 68.52% de las personas encuestadas. Esto equivale a decir que solo el 27.78% de los clientes están satisfechos con la calidad de los insumos usados en los servicios.

Ítem 8: Cumplimiento de las especificaciones técnicas

Tabla 26
Frecuencias absolutas y relativas del ítem 8 (pre-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	2	3.70%
Insatisfecho	16	29.63%
Ni insatisfecho ni satisfecho	24	44.44%
Satisfecho	12	22.22%
Muy satisfecho	0	0.00%

Fuente: Autoría propia.

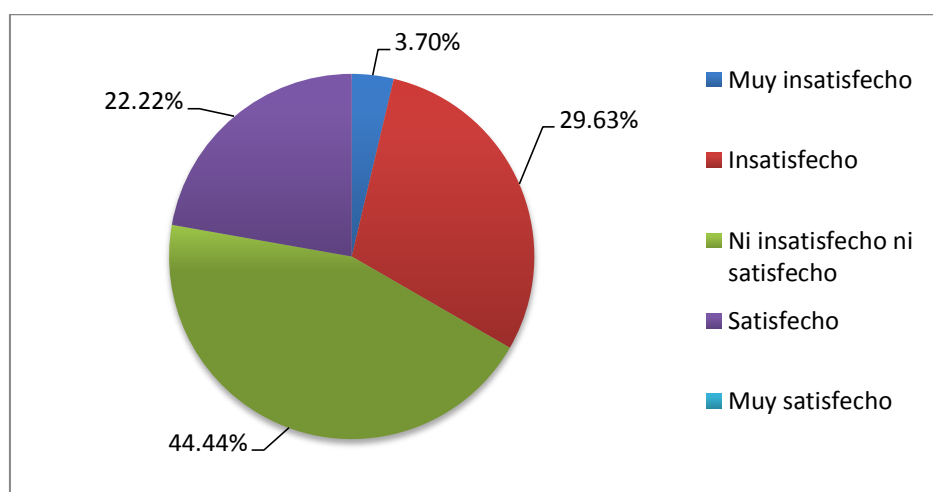


Gráfico 12. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 8.
Fuente: Autoría propia.

Como se puede apreciar el nivel de satisfacción “Ni insatisfecho ni satisfecho” tiene el mayor número de valoraciones con un 44.44%. La cantidad de clientes encuestados que están satisfechos con el cumplimiento de las especificaciones técnicas representa el 22.22%.

Ítem 9: Estados de los equipos

Tabla 27
Frecuencias absolutas y relativas del ítem 9 (pre-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	4	7.41%
Ni insatisfecho ni satisfecho	27	50.00%
Satisfecho	23	42.59%
Muy satisfecho	0	0.00%

Fuente: Autoría propia.

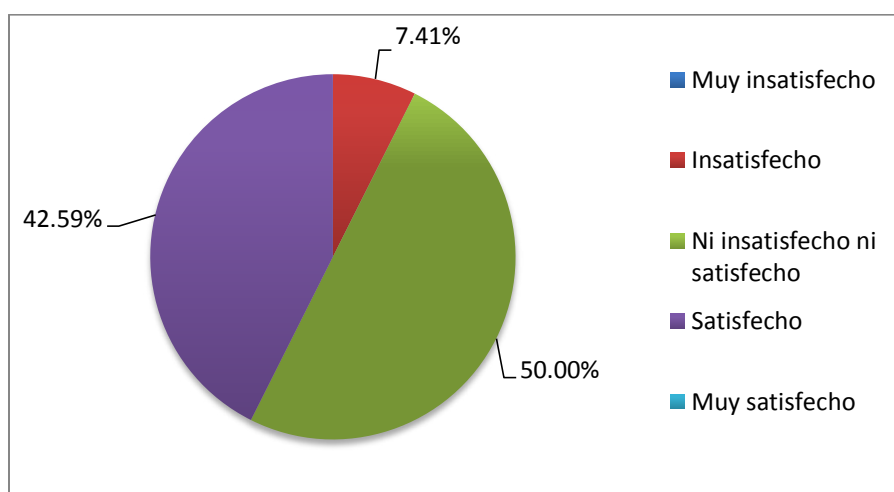


Gráfico 13. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 9.
Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a los resultados mostrados el nivel de satisfacción “Ni insatisfecho ni satisfecho” representa el 50% de los encuestados. De la misma manera se observa que el 42.59% de los clientes están satisfechos con el estado de los equipos. Este es el ítem más aceptado por los encuestados.

Dimensión de la calidad: Insumos y equipos utilizados en el servicio

Tabla 28

Frecuencias absolutas y relativas de la dimensión de la calidad: Insumos y equipos utilizados en el servicio (pre-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	4	2.47%
Insatisfecho	38	23.46%
Ni insatisfecho ni satisfecho	70	43.21%
Satisfecho	49	30.25%
Muy satisfecho	1	0.62%

La tabla 28 muestra la suma de las frecuencias absolutas de los ítems 7, 8 y 9.
Fuente: Autoría propia.

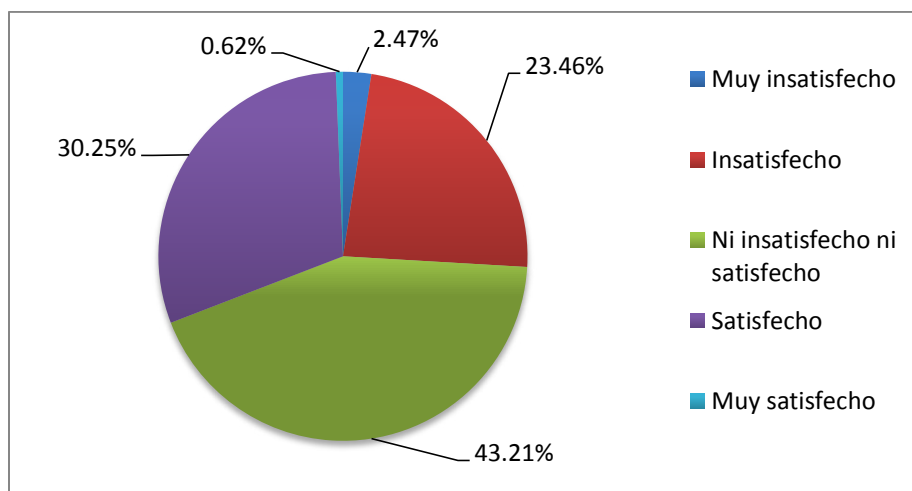


Gráfico 14. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto a los insumos y equipos utilizados en el servicio. Fuente: Autoría propia.

La opción de valoración con mayor frecuencia fue “ni insatisfecho ni satisfecho” seguido de “satisfecho”. De estos resultados se observa que el 30.87% de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con los insumos y equipos usados en los servicios brindados por la empresa de intermediación laboral para el sector pesquero.

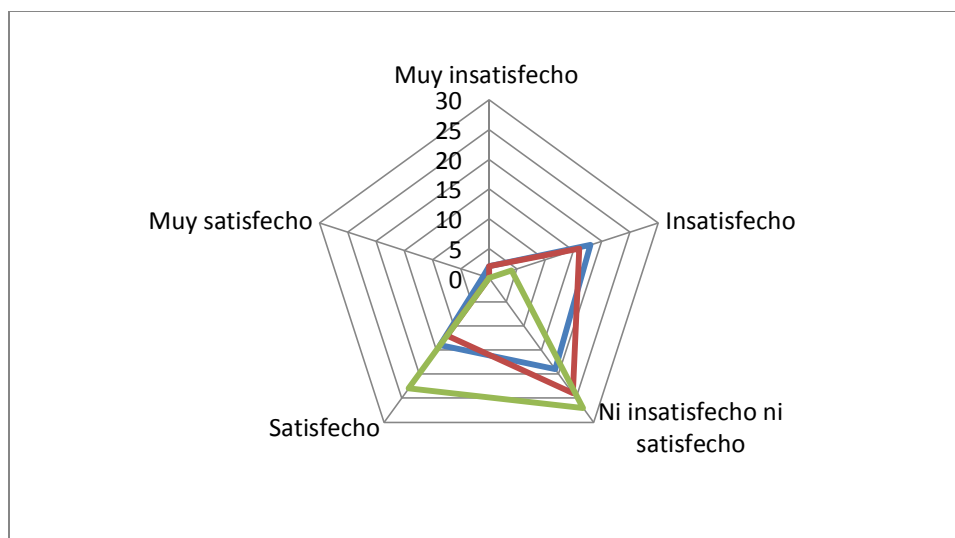


Gráfico 15. Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto a los insumos y equipos utilizados en el servicio. Fuente: Autoría propia.

En el gráfico 15 se puede apreciar la tendencia de los datos de los 3 ítems que componen la dimensión: insumos y equipos utilizados en el servicio, los cuales tienden a los niveles: Ni insatisfecho ni satisfecho.

Tabla 29

Estadísticos descriptivos: Insumos y equipos usados en el servicio (pre-prueba)

Variable	Media	Mediana	Modo	N para moda
Ítem 7	2.89	3.00	3	19
Ítem 8	2.85	3.00	3	24
Ítem 9	3.35	3.00	3	27
Insumos y equipos utilizados en el servicio	3.03	3.00	3	70

La tabla 29 muestra los resultados obtenidos de la herramienta MINITAB. Fuente: Autoría propia.

Como se puede apreciar la media de la dimensión: Insumos y equipos utilizados en el servicio es igual a 3.03 con una mediana de 3.00, con lo cual se puede afirmar que el nivel de satisfacción del cliente con respecto a esta dimensión es: **Ni insatisfecho ni satisfecho**.

5.2.5.4. Análisis de resultados de la dimensión: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios.

Tabla 30

Resultados porcentuales para la dimensión: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados

Aspecto del servicio a evaluar (artículo de satisfacción)	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Ni insatisfecho ni satisfecho (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
Presentación y modales de los trabajadores.	12.96%	38.89%	31.48%	14.81%	1.85%
Destreza en el manejo de los equipos.	0.00%	33.33%	46.30%	20.37%	0.00%
Conocimiento en el uso de insumos.	0.00%	31.48%	35.19%	29.63%	3.70%

Resultados según la encuesta aplicada con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios.
Fuente: Autoría propia.

El ítem “presentación y modales de los trabajadores” presenta el porcentaje más alto en la escala de valoración “Muy insatisfecho” con un 12.96% y a su vez, es el de menos porcentaje en la escala “satisfecho”.

Ítem 10: Presentación y modales de los trabajadores

Tabla 31
Frecuencias absolutas y relativas del ítem 10

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	7	12.96%
Insatisfecho	21	38.89%
Ni insatisfecho ni satisfecho	17	31.48%
Satisfecho	8	14.81%
Muy satisfecho	1	1.85%

Fuente: Autoría propia.

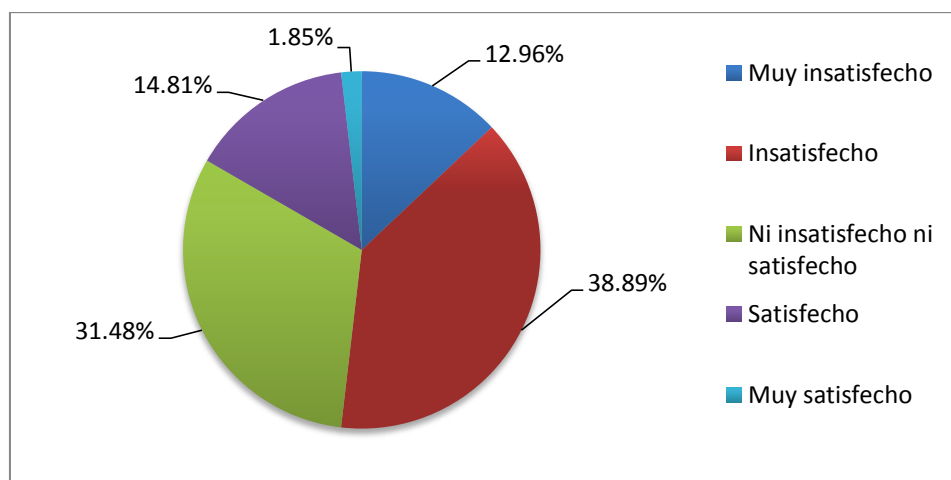


Gráfico 16. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 10.
Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a los resultados mostrados los niveles de satisfacción “Insatisfecho” y “Ni insatisfecho ni satisfecho” representan el 70.37% de los encuestados. De la misma manera se observa que el 16.66% de los clientes están satisfechos con la presentación y modales de los trabajadores.

Ítem 11: Destreza en el manejo de equipos

Tabla 32
Frecuencias absolutas y relativas del ítem 11

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	18	33.33%
Ni insatisfecho ni satisfecho	25	46.30%
Satisfecho	11	20.37%
Muy satisfecho	0	0.00%

Fuente: Autoría propia.

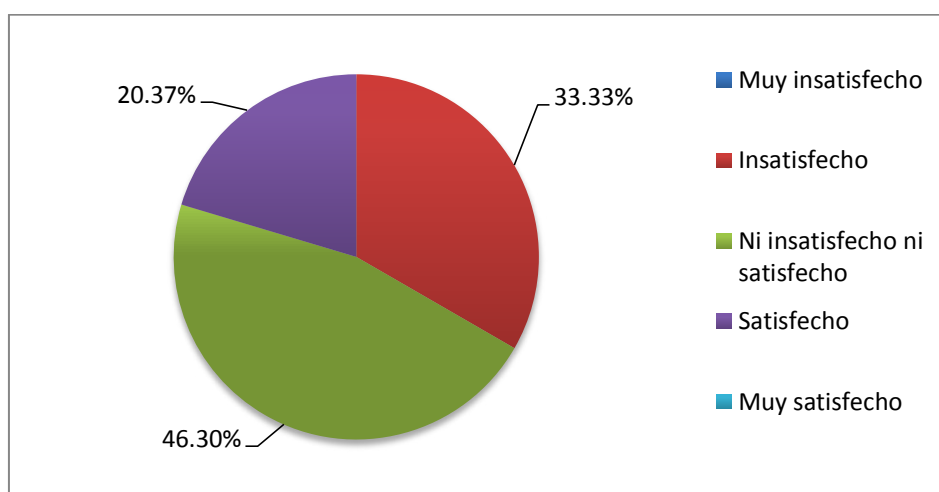


Gráfico 17. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 11.

Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a los resultados mostrados se observa que no hubo calificaciones “Muy satisfecho” ni “Muy insatisfecho”. Es así que el 20.37% de los clientes están satisfechos con la destreza en el manejo de equipos, a pesar de que el 46.30% de los encuestados se calificó como “Ni insatisfecho ni satisfecho”.

Ítem 12: Conocimiento en el uso de insumos

Tabla 33
Frecuencias absolutas y relativas del ítem 12

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	17	31.48%
Ni insatisfecho ni satisfecho	19	35.19%
Satisfecho	16	29.63%
Muy satisfecho	2	3.70%

Fuente: Autoría propia.

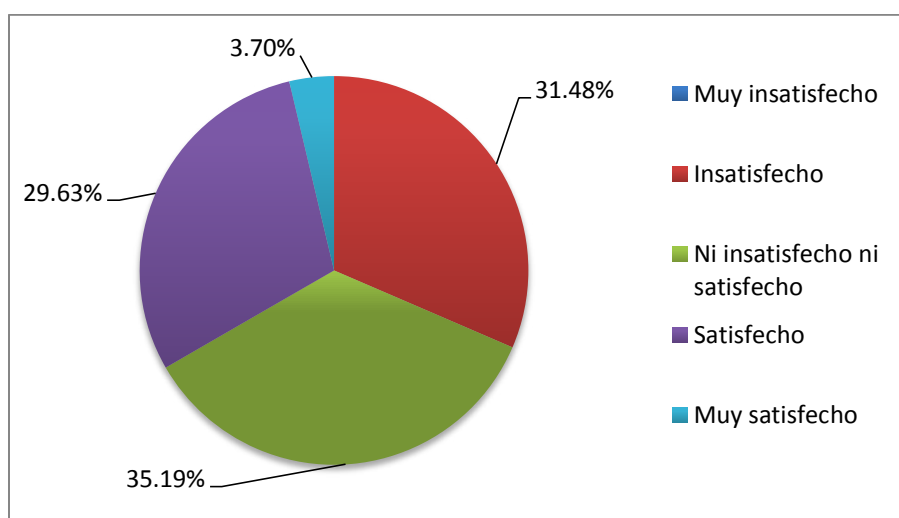


Gráfico 18. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 12. Fuente: Autoría propia.

De acuerdo con los resultados, el 33.33% de los encuestados está satisfecho con el grado de conocimiento de los insumos usados en los servicios. Dicho de otra manera, 1 de cada 3 clientes está satisfecho con este ítem.

Dimensión de la calidad: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios

destacados

Tabla 34
Frecuencias absolutas y relativas

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	7	4.32%
Insatisfecho	56	34.57%
Ni insatisfecho ni satisfecho	61	37.65%
Satisfecho	35	21.60%
Muy satisfecho	3	1.85%

La tabla 39 muestra la suma de las frecuencias absolutas de los ítems 10, 11 y 12.
Fuente: Autoría propia.

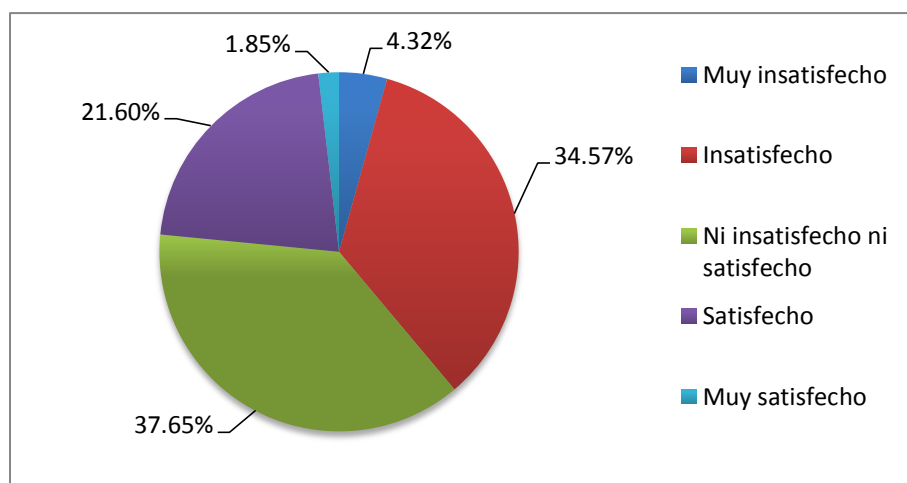


Gráfico 19. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al nivel de capacitación de los operarios destacados. Fuente: Autoría propia.

La opción de valoración con mayor frecuencia fue “ni insatisfecho ni satisfecho” seguido de “insatisfecho”. De estos resultados se observa que el 23.45% de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con el nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados por la empresa de intermediación laboral para el sector pesquero.

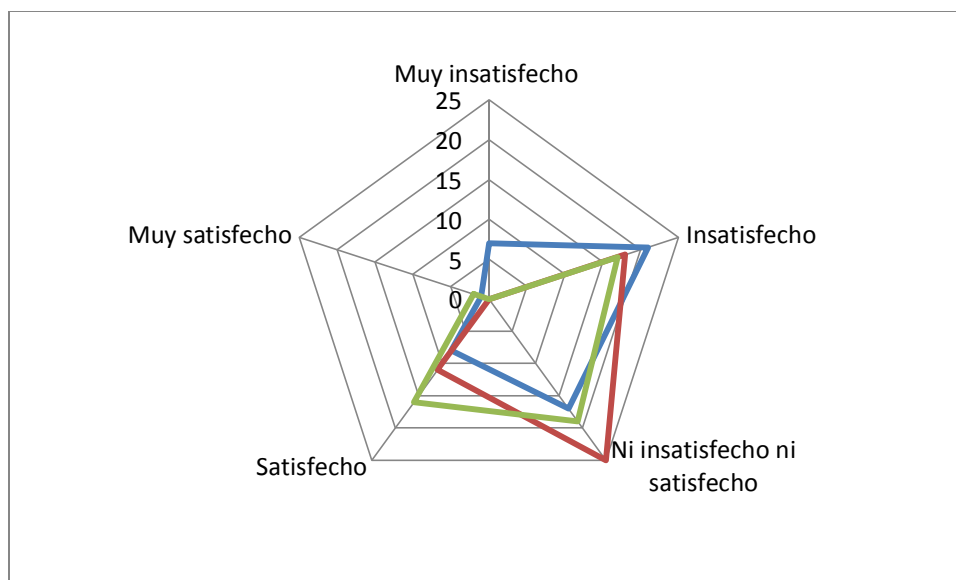


Gráfico 20. Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados. Fuente: Autoría propia.

En el gráfico 20 se puede apreciar las frecuencias de los 3 ítems que componen la dimensión: nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados, los cuales tienden a los niveles: Ni insatisfecho ni satisfecho e Insatisfecho.

Tabla 35

Estadísticos descriptivos: Nivel de capacitación y comportamiento de operarios destacados (pre-prueba)

Variable	Media	Mediana	Modo	N para moda
Ítem 10	2.54	2.00	2	21
Ítem 11	2.87	3.00	3	25
Ítem 12	3.06	3.00	3	19
Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios	2.82	3.00	3	61

La tabla 35 muestra los resultados obtenidos de la herramienta MINITAB. Fuente: Autoría propia.

Como se puede apreciar la media de la dimensión: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios es igual a 2.82 con una mediana de 3.00, con lo cual se puede afirmar que el nivel de satisfacción del cliente con respecto a esta dimensión es: **Ni insatisfecho ni satisfecho**.

5.2.5.5. Análisis de resultados del ítem de apreciación general.

El último ítem de la encuesta fue una pregunta general acerca de la calidad de los servicios. A continuación los resultados:

Tabla 36

Resultados porcentuales para el ítem de apreciación general de la calidad (pre-prueba)

Ítem (13)	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Ni insatisfecho ni satisfecho (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
Tomando en cuenta los aspectos revisados, califique de manera general los servicios y/o productos	(0) 0.00%	(17) 31.48%	(24) 44.44%	(13) 24.07%	(0) 0.00%

Resultados según la encuesta aplicada con respecto a la apreciación general de la calidad de los servicios. Fuente: Autoría propia.

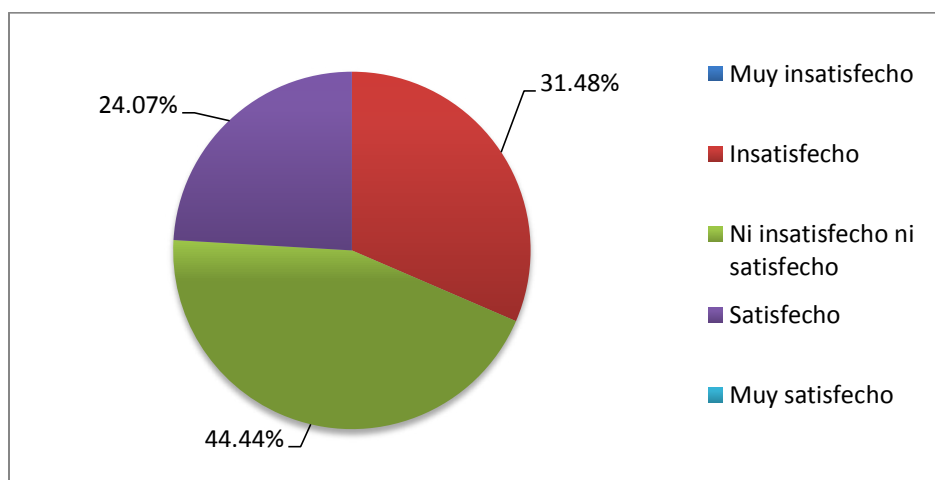


Gráfico 21. Distribución porcentual de las respuestas de la encuesta respecto al ítem 13.
Fuente: Autoría propia.

Como se observa en el gráfico 21, un 44.44% de los clientes encuestados eligió como su nivel de satisfacción general: Ni insatisfecho ni satisfecho.

A continuación se presenta los estadísticos descriptivos de la apreciación general de la calidad de los servicios:

Tabla 37
Estadísticos descriptivos del ítem 13 (pre-prueba)

Variable	Media	Mediana	Modo	N para moda
Tomando en cuenta los aspectos revisados, califique de manera general los servicios y/o productos	2.93	3.00	3	24

La tabla 37 muestra los resultados obtenidos de la herramienta MINITAB. Fuente: Autoría propia.

Como se puede apreciar la media del ítem 13 es igual a 2.93 con una mediana de 3.00, con lo que se confirma que el nivel de satisfacción del cliente tomando en cuenta todos los aspectos de los servicios es: **Ni insatisfecho ni satisfecho.**

Tomando las medias como un estadístico referencial para la determinación del nivel de satisfacción de cada dimensión y apreciación general de la calidad de los servicios se procede a presentar un resumen general:

Tabla 38**Resumen de medias por ítems y dimensiones en la encuesta pre - aplicación del SGC**

Dimensión	Ítems	\bar{X} por ítems	\bar{X} por dimensión
Plazos programados de servicios	Puntualidad de los operarios (Ingreso y salida).	2.74	2.81
	Tiempo de ejecución de los servicios.	2.89	
	Disponibilidad oportuna de insumos.	2.80	
Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa	Medios o canales para presentar sus reclamos o quejas.	2.83	2.85
	Rapidez para la atención de los reclamos o quejas.	2.87	
	Acciones tomadas para la atención de los reclamos.	2.85	
Insumos y equipos utilizados en el servicio	Calidad de insumos.	2.89	3.03
	Cumplimiento de las especificaciones técnicas.	2.85	
	Estado de los equipos.	3.35	
Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados	Presentación y modales de los trabajadores.	2.54	2.82
	Destreza en el manejo de los equipos.	2.87	
	Conocimiento en el uso de insumos.	3.06	
Apreciación general	Tomando en cuenta los aspectos revisados, califique de manera general los servicios y/o productos	2.93	2.93

Fuente: Autoría propia.

De la tabla 38 se puede observar que la dimensión de calidad: “Insumos y equipos utilizados en el servicio”, tiene la media más alta con 3.03 y en contra parte, la dimensión: “Plazos programados de servicios” tiene la media más baja con 2.81.

La apreciación general de satisfacción, tomando todos los aspectos revisados, tiene una media de 2.93, que en la escala de valoración representa: “Ni insatisfecho ni satisfecho”.

Tabla 39***Nivel de satisfacción por dimensiones pre-aplicación del SGC***

Dimensiones	Nivel de satisfacción
Plazos programados de servicios	Ni insatisfecho ni satisfecho
Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa	Ni insatisfecho ni satisfecho
Insumos y equipos utilizados en el servicio	Ni insatisfecho ni satisfecho
Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados	Ni insatisfecho ni satisfecho
Apreciación general	Ni insatisfecho ni satisfecho

Fuente: Autoría propia.

De la tabla N° 39 se puede concluir de manera clara que el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa de intermediación laboral para el sector pesquero, con respecto a la calidad de los servicios recibidos, es: ***Ni insatisfecho ni satisfecho***.

Podría tomarse como un resultado, desde un punto de vista optimista, no tan malo puesto que los clientes no están totalmente insatisfechos, sino que hay atributos en los servicios que consideran se pueden mejorar u optimizar. En contra parte, se entiende que los clientes están en una zona de indiferencia, con niveles intermedios de satisfacción. Generalmente en este punto los clientes se encuentran dispuestos a cambiar de proveedor siempre y cuando encuentren una mejor alternativa, y es aquí en donde se basa la oportunidad de mantenerlos, lo que obliga a la empresa a mejorar las dimensiones de calidad de los servicios.

Para este efecto se propuso la aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001-2015, la cual se detalla en el siguiente capítulo.

5.3. Sistema de Gestión de Calidad (Estímulo = X)

5.3.1. Compromiso de la Alta Dirección:

Mediante una reunión con la Gerencia de la empresa se exponen los beneficios de la aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015, los pasos a seguir y principalmente la necesidad de un compromiso real por parte de la Alta Dirección, esto significa implicarse directamente cumpliendo con sus responsabilidades en el seguimiento del sistema de calidad. Asumir la responsabilidad de transmitir un ambiente en el que todos los miembros se encuentren involucrados y conscientes de la importancia del SGC y el logro de los objetivos fijados.

El compromiso de la Alta Dirección se refleja en la expedición de la política de calidad, la comunicación de ella a los empleados y la socialización de los objetivos y las metas que la empresa quiere alcanzar.

5.3.2. Diagnóstico situacional de la empresa pre - aplicación del SGC.

Mediante la aplicación de una lista de verificación *Check-list* se determina el grado en que la empresa cumple con los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 capítulo por capítulo, identificando así las áreas y procesos en las cuales se deben dar mayor énfasis.

5.3.2.1. Evaluación mediante el Check-list de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001-2015.

Se aplicó el Check-list de la norma ISO 9001:2015 desde el capítulo 4 hasta el capítulo 10 (Anexo 3).

5.3.2.2. Resultados de la verificación y medición de indicadores de la investigación.

Los resultados de la verificación se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 40

Porcentajes de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015

RESULTADOS DEL CHECK-LIST		
NUMERAL DE LA NORMA	% DE IMPLEMENTACION	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	20.91%	IMPLEMENTAR
5. LIDERAZGO	40.00%	IMPLEMENTAR
6. PLANIFICACION	12.00%	IMPLEMENTAR
7. APOYO	41.00%	IMPLEMENTAR
8. OPERACIÓN	62.10%	MEJORAR
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	59.33%	MEJORAR
10. MEJORA	64.55%	MEJORAR
PORCENTAJE TOTAL DE IMPLEMENTACION DE LA NORMA ISO 9001:2015	43%	
Calificación global en la Gestión de Calidad	BAJO	

En la tabla 40 se aprecia que los capítulos 4 al 7 de la norma ISO 9001 no están implementados en la empresa.
Fuente: Autoría propia.

Los ítems relacionados al capítulo sobre la planificación son los más bajos en implementación. A la vez, los ítems relacionados con el capítulo sobre la mejora continua fueron los que más están presentes en la empresa.

El porcentaje total de implementación de la norma ISO 9001:2015 fue de 43%, la cual es BAJA en cuanto a la clasificación global.

5.3.3. Sensibilización de la empresa.

Antes de iniciar el trabajo con los miembros de la empresa y el recogimiento de datos en las diversas áreas para documentar y estandarizar procesos, procedimientos y registros; se ejecutó el *Plan de sensibilización* para que todos y cada uno de los componentes de la empresa conozca sobre las ventajas e importancia del SGC que se va a aplicar. Si toda la empresa no está

consciente de esto, todo esfuerzo carece de sentido alguno, pues en definitiva de lo que se trata es que todo lo escrito en la documentación del sistema sea lo que realmente se realice en cada proceso o actividad de la empresa. Así mismo se busca que todos los trabajadores de la empresa sean conscientes de la nueva forma de operar basada en normas así como en procesos controlados.

Siguiendo la metodología de Francisco Rey Sacristán en su libro “Las 5S. Orden y limpieza en el puesto de trabajo” publicado el 2005, se desarrollaron sesiones de sensibilización dirigido a los Gerentes y Jefes, con el objetivo de resaltar e interiorizar en todos los participantes la importancia de la Implementación y aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015, la cual traerá beneficios para la para la empresa.

A continuación se presenta la estructura de la sesión:

SESIÓN DE SENSIBILIZACIÓN

3.1. Bienvenida a todos los participantes.	
3.2. En plenario se hacen preguntas de contexto como intrducción	<p>Se reflexionará sobre la empresa, a partir de una serie de preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo les gustaría que sea la Organización en 4 años? • ¿Realizan evaluaciones en sus procesos?, ¿cada cuánto tiempo? • ¿Saben si sus clientes se encuentran satisfechos? ¿Cómo? • ¿La empresa SEDELMAR S.A.C. tiene algún deber con la calidad y la satisfacción al cliente? • ¿Planifican el servicio que brindan? • ¿La empresa cuenta con Políticas bien definidas y claras? ¿Estas son de conocimiento de todo el personal que colabora en la empresa? • ¿Cuentan con alguna formalidad de seguridad y salud? • ¿Cómo creen que el entorno visualiza nuestra empresa? • ¿Cree que la empresa ha mejorado en algún aspecto durante el último año? Si la respuesta es sí, ¿por qué? • ¿Les gustaría que la empresa sea reconocida como una Organización de prestigio dentro de su rubro y en el sector en el que trabaja?
3.3. Explicación de por qué es necesario aplicar un Sistema de Gestión de Calidad	<p>Se dará un breve argumento por las razones a continuación expuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y fidelizar al cliente con la empresa. • Promover la participación de los colaboradores. • Mejora de la Satisfacción del Cliente. • Posicionamiento de la empresa en el Sector. • Las exigencias de los Clientes. • Optar por mejores prácticas. • Empezar a trabajar bajo una dinámica de Mejora Continua. • Conocer las necesidades de los clientes.
3.4. Presentación del Proyecto de Implementación de un SGC según la norma ISO 9001:2015	
3.5. Metodología a seguir para el proceso de Implantación del SGC.	
3.6. Beneficios para la empresa al aplicar la norma ISO 9001:2015 en un SGC.	
3.7. Empezar a pensar en Calidad	

La sesión no podrá durar más de 90 minutos. Los días serán dados por cada área para no comprometer actividades importantes.

5.3.4. Capítulo 4: Contexto de la organización.

5.3.4.1. Comprensión de la organización y de su contexto.

Con las herramientas de análisis externo PESTEL (Anexo 4), análisis interno AMOFHIT (Anexo 5) y el FODA (Anexo 6) se identifican todos aquellos factores que afectan a la empresa en la consecución de sus objetivos estratégicos. Estas herramientas se complementan con el

análisis Causa – Efecto (diagrama de Ishikawa), que se elaboró previamente, para determinar las principales dimensiones o aspectos de los servicios que brinda la empresa, las cuales producen la insatisfacción de sus clientes.

5.3.4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Se definió quiénes son las personas o entidades que debido a su influencia (positiva o negativa) sobre nuestro producto o servicio, debemos controlar y darles seguimiento (Anexo 7).

5.3.4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad.

La alta dirección de la empresa estableció como alcance del SGC lo siguiente:

Procesamiento Industrial pesquero: Servicio de maquila, Servicios de producción de conservas, Servicios de congelados, Servicios de escogido y fileteado, Servicios industriales de todo tipo de productos hidrobiológicos, Servicio de envasado, empacado, encajado y/o ensacado de productos terminados, Servicio de lavado de bodegas, Servicio de transporte terrestre aéreo y/o marítimo de carga (muro, linga, estiba y desestiba) Servicio de depósito y custodia de todo tipo de bienes y trabajos submarinos.

Observa todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015 a excepción de:

- 8.3 "Diseño y desarrollo de los productos y servicios" debido a que no posee un proceso de diseño ni desarrollo ya que los servicios que comercializa se desarrolla en base a actividades fijas.

5.3.4.4. Sistema de Gestión de la calidad y sus procesos.

Se elaboró el mapa de procesos de la empresa (Anexo 8). Se realiza una revisión de los procesos que actualmente están presentes en la empresa con el objeto de poder visualizarlos

mejor y poder también analizar las interrelaciones entre los mismos. En esta revisión se identifican las entradas y salidas, los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Mediante esta identificación de procesos se logra tener una mayor claridad sobre los indicadores de calidad y controles a establecer para asegurar un correcto funcionamiento del SGC.

En cuanto a la documentación, el cumplimiento de los requisitos de la norma se ve evidenciado en la declaración de la política de calidad registrada en el Manual del sistema de Gestión de Calidad. El SGC de la empresa incluye la caracterización de cada uno de sus procesos las cuales se detallarán más adelante.

5.3.5. Capítulo 5: Liderazgo.

5.3.5.1. Liderazgo y compromiso.

La dirección demuestra su compromiso a través del desarrollo de los siguientes aspectos:

- Comunicando a sus colaboradores la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Estableciendo la política SGC basada en el buen funcionamiento de los procesos.
- Constituyendo y verificando los objetivos SGC.
- Realizando periódicamente evaluaciones y revisiones en el sistema con el fin de verificar su efectividad.
- Identificando los cambios necesarios y las oportunidades de mejora en la organización.
- Asegurando la disponibilidad de los recursos económicos para todos los procesos del SGC.

5.3.5.2. Política.

A través de la Política, se define cuál será el objetivo de calidad que persigue la empresa, así como el compromiso que tiene la misma con la satisfacción de sus clientes (Anexo 9).

5.3.5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

La Alta Dirección ha definido las responsabilidades y autoridades las que son documentadas en el MOF Manual de Organizaciones y Funciones (Anexo 10), documento conformado por el organigrama registrado y por las funciones registradas en formatos individuales que conforman el manual, cada trabajador cuenta con sus funciones y responsabilidades documentadas.

5.3.6. Capítulo 6: Planificación.

Los 3 sub apartados que conforman el presente capítulo están ya definidos y detallados en el Manual del Sistema de Gestión de Calidad.

5.3.7. Capítulo 7: Apoyo.

Los requisitos de este capítulo están detallados en el Manual del Sistema de Gestión de Calidad (Anexo 11).

5.3.8. Capítulo 8: Operación.

La organización ha instaurado en sus procesos los controles necesarios para brindar sus servicios desde un enfoque de aseguramiento de la calidad, los cuales manifiestan su relación según el mapa de procesos.

5.3.8.1. Planificación y control operacional.

Se estableció la planificación y desarrollo de los procesos necesarios para la realización del servicio, presentando de forma adecuada una metodología de operación, determinando cuando sea necesario lo siguiente:

- Los objetivos de Calidad en el Trabajo y los requisitos para el servicio.
- La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos para el servicio.
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el servicio, así como criterios de aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el servicio resultante cumplen los requisitos.

5.3.8.2. Requisitos para los productos y servicios.

La empresa proporciona a los clientes la información relativa a los productos y servicios en forma clara, veraz y suficiente. Esta información se expresa en contratos escritos, contratos grabados telefónicamente, folletería y comunicaciones masivas. Existe un proceso de atención para tratar las consultas y quejas de los clientes, así como la retroalimentación de los mismos tanto en la etapa de afiliación, como luego de haber usado los servicios. La administración de los derechos de los clientes en la etapa posterior a la venta, corresponde al procedimiento de GESTION COMERCIAL.

Los requisitos del cliente se determinan de acuerdo con el procedimiento de: Quejas y Satisfacción al Cliente y el formato: Encuesta de satisfacción del producto/ servicio.

La determinación de los requisitos de los clientes se recibe por parte del personal de Gerencia Comercial.

La determinación de los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o previsto se realiza en las etapas de diseño (cuando se trata de proyectos nuevos) o ya se tiene especificadas en la Planificación de los diferentes tipos de Proyectos u servicios realizados.

5.3.8.3. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

Detallado en el Manual del Sistema de Gestión de Calidad (Anexo 11).

5.3.8.4. Liberación de los bienes y servicios y Control de salidas no conformes.

Se asegura el cumplimiento de los requisitos de los productos y servicios, mediante disposiciones que tienen como finalidad verificar el cumplimiento de dichos requisitos. Si estas disposiciones no se cumplen no se podrán liberar los productos.

5.3.9. Capítulo 9: Evaluación del desempeño.

Una vez que el SGC ha sido aplicado por vez primera en la empresa, es necesario que pase una auditoría interna periódicamente, a fin de detectar los posibles errores que se estén cometiendo y poder resolverlos. En estas auditorías también se identifican aquellas áreas que tras la implementación del SGC han mejorado su funcionamiento a fin de reforzarlas.

Los detalles de este capítulo en el Manual del SGC (Anexo 11).

5.3.10. Capítulo 10: Mejora.

Con los resultados de las auditorías y revisión general se definen las acciones preventivas y correctivas, con el fin de buscar el mejor tratamiento a las no conformidades que se han detectado. La mejora continua se basa en el análisis de los resultados logrados tras la aplicación de las acciones correctivas y en base a esto, diferenciar entre observaciones que son No conformidades y las que son Oportunidades de Mejora. En esta parte de la aplicación se replantean o modifican manuales, procedimientos, registros o formatos en base a la experiencia previa de sus usos, su aplicabilidad y la relevancia de su información.

Los detalles de este capítulo en el Manual del SGC (Anexo 11).

5.4. Aplicación de Encuesta de Satisfacción a los Clientes (Post – Prueba = O2)

La aplicación de la encuesta de satisfacción de los clientes, luego de la aplicación del SGC, se realizó entre febrero del 2018 y marzo del 2019. Se envió 3 hojas de encuestas a cada uno de los 18 clientes de la empresa.

Cabe indicar que la aplicación de SGC en la empresa se realizó en el periodo comprendido entre febrero del 2018 y septiembre del 2018.

A continuación se presenta los resultados obtenidos:

Escalas:	Muy insatisfecho	= 1
	Insatisfecho	= 2
	Ni insatisfecho ni satisfecho	= 3
	Satisfecho	= 4
	Muy satisfecho	= 5

Tabla 41

Resultados de la encuesta de satisfacción a los clientes (post-prueba)

Artículos de satisfacción	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Puntualidad de los operarios (Ingreso y salida).	0	3	16	30	5
Tiempo de ejecución de los servicios.	0	4	27	18	5
Disponibilidad oportuna de insumos.	0	2	13	34	5
Medios o canales para presentar sus reclamos o quejas.	0	1	21	25	7
Rapidez para la atención de los reclamos o quejas.	0	2	20	28	4
Acciones tomadas para la atención de los reclamos.	0	2	14	31	7
Calidad de insumos.	0	2	9	40	3
Cumplimiento de las especificaciones técnicas.	0	3	26	21	4
Estado de los equipos.	0	1	27	22	4
Presentación y modales de los trabajadores.	0	3	18	28	5
Destreza en el manejo de los equipos.	0	1	22	28	3
Conocimiento en el uso de insumos.	0	4	18	27	5
Tomando en cuenta los aspectos revisados, valore de manera general los servicios y/o productos recibidos	0	0	13	26	15

En la tabla 46 se muestran las cantidades que se obtuvieron de cada escala de valoración respecto a los artículos de satisfacción que componen cada dimensión de calidad. Fuente: encuesta directa. Autoría propia.

Tabla 42***Detalle de los Resultados de la Encuesta de Satisfacción a los Clientes (post-prueba)***

Encuesta Nº	Plazos programados de servicios			Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa			Insumos y equipos utilizados en el servicio			Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados			Satis- facció n gener al
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13
1	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
4	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4	3	3	4
5	4	3	4	5	4	5	4	3	3	3	4	4	3
6	4	3	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	3
7	3	3	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4
8	4	3	3	4	4	4	5	3	5	4	3	4	5
9	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3
10	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4
11	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
12	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
13	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	5
14	3	3	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4
15	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
16	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
17	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5
18	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5
19	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3
20	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4
21	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
22	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3
24	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
25	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
26	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3
27	4	3	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
28	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5
29	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
30	4	3	5	3	3	4	4	3	3	5	4	5	4
31	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
32	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4
33	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5

34	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
35	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3
36	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4
37	4	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	2	5
38	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	5
39	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
40	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3
41	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
42	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4
43	4	2	4	3	3	2	4	2	3	3	2	3	4
44	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5
45	2	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	3	5
46	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4
47	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
48	3	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5
49	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5
50	2	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	5
51	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4
52	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4
53	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4
54	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5

En la tabla 42 se muestra el detalle de las respuestas de la encuesta de satisfacción post – aplicación del SGC.
Fuente: encuesta directa. Autoría propia.

5.4.1. Análisis de resultados (post-prueba).

Para el análisis de los resultados de la encuesta después de la aplicación del SGC, se tomará por separado cada dimensión de la calidad más el último ítem sobre la satisfacción general, luego se resumirá la información en una tabla que será la referencia en la validación de las hipótesis con la encuesta pre – aplicación del SGC.

5.4.1.1. Análisis de resultados (post-prueba) de la dimensión: Plazos programados de servicios.

A continuación se presentan los resultados en porcentajes:

Tabla 43

Resultados porcentuales de la encuesta post-prueba para la dimensión: Plazos Programados de Servicios

Aspecto del servicio a evaluar (artículo de satisfacción)	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Ni insatisfecho ni satisfecho (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
Puntualidad de los operarios (Ingreso y salida).	0.00%	5.56%	29.63%	55.56%	9.26%
Tiempo de ejecución de los servicios.	0.00%	7.41%	50.00%	33.33%	9.26%
Disponibilidad oportuna de insumos.	0.00%	3.70%	24.07%	62.96%	9.26%

Fuente: encuesta directa. Autoría propia.

De la tabla 43 se puede observar que no existen valoraciones “Muy insatisfecho”. Tanto en los ítems “Puntualidad de los operarios” y “Disponibilidad oportuna de insumos” la valoración de “satisfecho” obtuvo el mayor porcentaje en la encuesta con un 55.56% y 62.96% respectivamente.

Así mismo, la valoración “Muy satisfecho” alcanza un 9.26% en los 3 ítems.

Ítem 1: Puntualidad de los operarios (Ingreso y salida)

Tabla 44
Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 1 (post-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	3	5.56%
Ni insatisfecho ni satisfecho	16	29.63%
Satisfecho	30	55.56%
Muy satisfecho	5	9.26%

Fuente: Autoría propia.

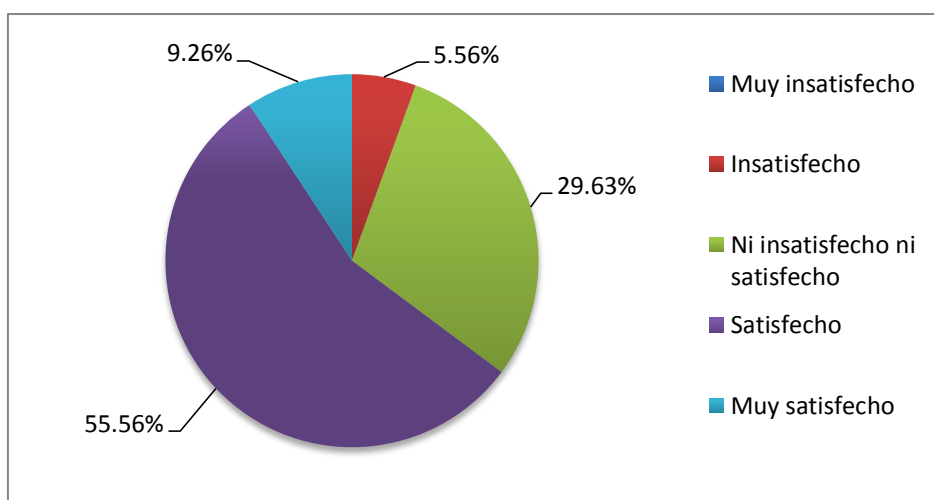


Gráfico 22. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 1.
Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar que la opción con mayor frecuencia es “satisfecho”. No hubo ningún encuestado que calificara como “Muy insatisfecho”. El porcentaje de clientes encuestados satisfechos o muy satisfechos asciende a 64.82%.

Ítem 2: Tiempo de ejecución de los servicios

Tabla 45

Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 2 (post-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	4	7.41%
Ni insatisfecho ni satisfecho	27	50.00%
Satisfecho	18	33.33%
Muy satisfecho	5	9.26%

Fuente: Autoría propia.

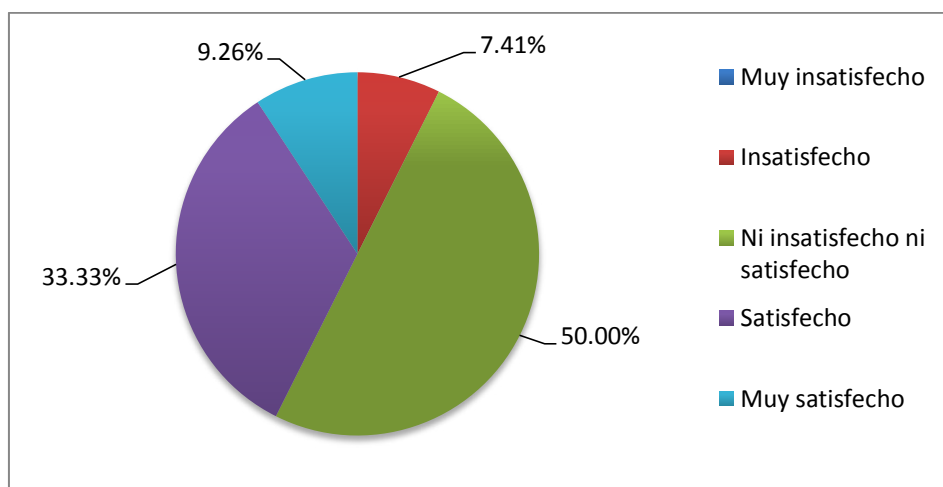


Gráfico 23. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 2.

Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a los resultados mostrados se observa que no hubo calificaciones “Muy insatisfecho”. Es así que el 42.59% de los clientes están satisfechos con el tiempo de ejecución de los servicios, a pesar de que el 50.00% de los encuestados se calificó como “Ni insatisfecho ni satisfecho”. Aún la cantidad de encuestados en zona de indiferencia es elevada.

Ítem 3: Disponibilidad oportuna de insumos

Tabla 46
Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 3 (post-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	2	3.70%
Ni insatisfecho ni satisfecho	13	24.07%
Satisfecho	34	62.96%
Muy satisfecho	5	9.26%

Fuente: Autoría propia.

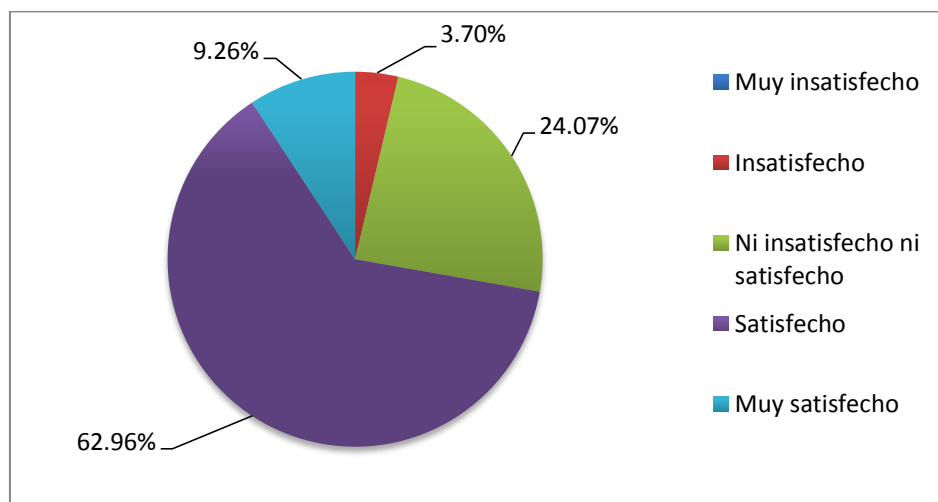


Gráfico 24. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 3.
Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a los resultados mostrados se observa que no hubo calificaciones “Muy insatisfecho”. La cantidad de clientes que están satisfechos con la disponibilidad oportuna de los insumos representa el 72.22%.

Dimensión de la calidad: Plazos programados de servicios

Tabla 47

*Frecuencias absolutas y relativas de la Dimensión de la calidad:
Plazos programados de servicios (post-prueba)*

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	9	5.56%
Ni insatisfecho ni satisfecho	56	34.57%
Satisfecho	82	50.62%
Muy satisfecho	15	9.26%

La tabla 47 muestra la suma de las frecuencias absolutas de los ítems 1, 2 y 3.

Fuente: Autoría propia.

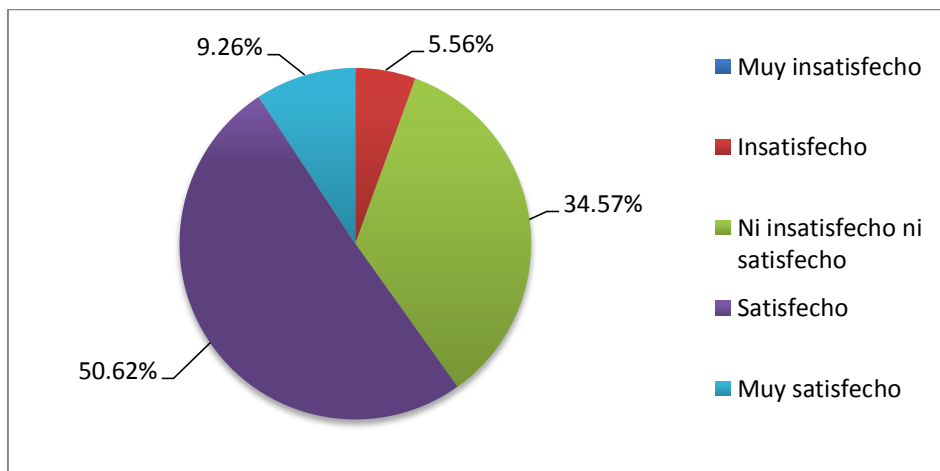


Gráfico 25. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto a los plazos programados de servicios. Fuente: Autoría propia.

La opción de valoración con mayor frecuencia fue “satisfecho”. De estos resultados se observa que el 59.88% de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con los plazos programados de servicios brindados por la empresa de intermediación laboral para el sector pesquero.

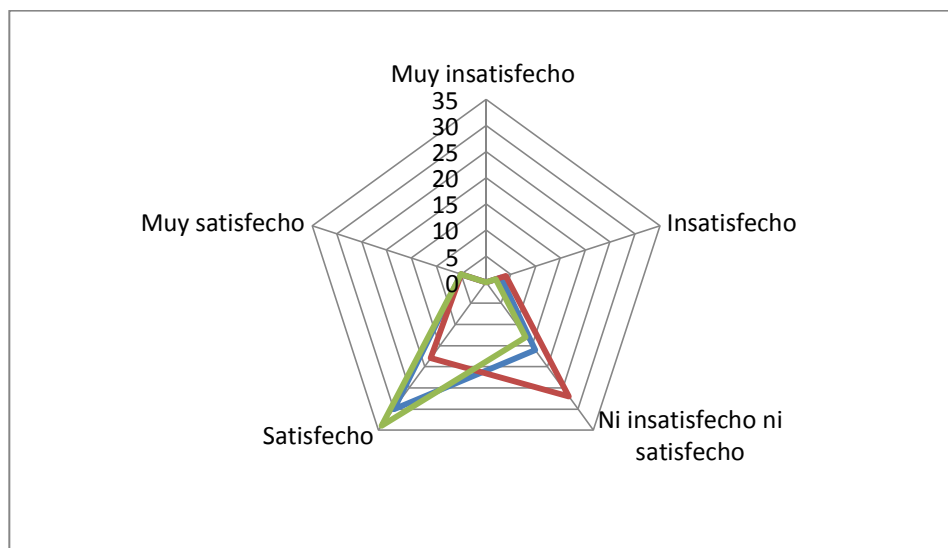


Gráfico 26. Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto a las escalas de valoración. Fuente: Autoría propia.

En el gráfico 26 se puede apreciar la tendencia de los datos de los ítems 1 y 3 hacia el nivel de “satisfecho”, mientras el del ítem 2 tiende a “ni insatisfecho ni satisfecho”. Esto indica que el nivel de satisfacción para la dimensión: Plazos programados de servicios, tienden al nivel: “satisfecho” a pesar de que los tiempos de ejecución de los servicios tenga una valoración no satisfacción aún considerable.

Tabla 48

Estadísticos descriptivos: Plazos programados de servicios (post-prueba)

Variable	Media	Mediana	Modo	N para moda
Ítem 1	3.69	4.00	4	30
Ítem 2	3.44	3.00	3	27
Ítem 3	3.78	4.00	4	34
Plazos programados de servicios	3.64	4.00	4	82

La tabla 48 muestra los resultados obtenidos de la herramienta MINITAB. Fuente: Autoría propia.

Como se puede apreciar la media de la dimensión: Plazos programados de servicios es igual a 3.64 con una mediana de 4.00, con lo cual se puede afirmar que el nivel de satisfacción del cliente con respecto a esta dimensión es: **satisfecho**.

5.4.1.2. Análisis de resultados de la dimensión: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa.

Tabla 49

Resultados porcentuales de la encuesta post-prueba para la dimensión: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa

Aspecto del servicio a evaluar (artículo de satisfacción)	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Ni insatisfecho ni satisfecho (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
Medios o canales para presentar sus reclamos o quejas.	0.00%	1.85%	38.89%	46.30%	12.96%
Rapidez para la atención de los reclamos o quejas.	0.00%	3.70%	37.04%	51.85%	7.41%
Acciones tomadas para la atención de los reclamos o quejas.	0.00%	3.70%	25.93%	57.41%	12.96%

Resultados según la encuesta aplicada con respecto a los plazos programados de los servicio brindados. Fuente: Autoría propia.

De la tabla 49 se puede observar que no existen valoraciones “Muy insatisfecho”. Los mayores porcentajes en los 3 ítems se encuentran en la valoración “satisfecho”.

Ítem 4: Medios o canales para presentar sus reclamos o quejas

Tabla 50

Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 4 (post-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	1	1.85%
Ni insatisfecho ni satisfecho	21	38.89%
Satisfecho	25	46.30%
Muy satisfecho	7	12.96%

Fuente: Autoría propia.

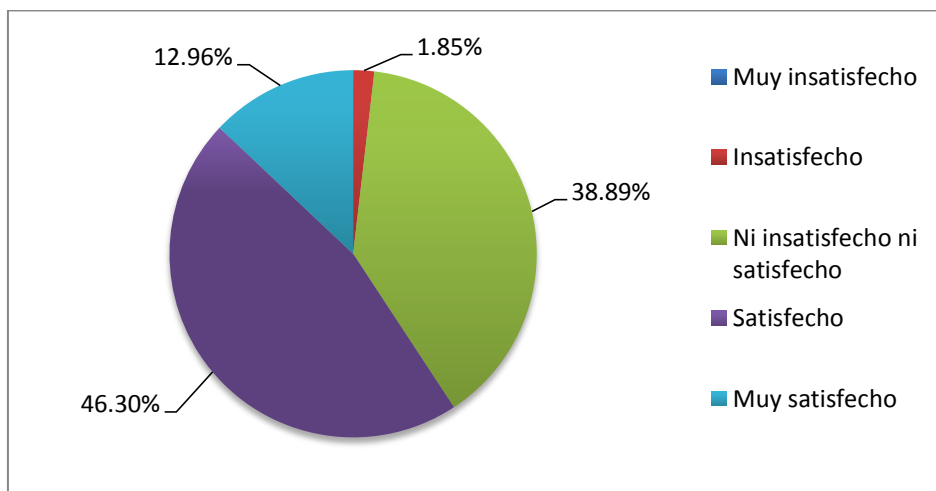


Gráfico 27. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 4.

Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a los resultados mostrados se observa que no hubo calificaciones “Muy insatisfecho”. El 59.26% de los clientes están satisfechos o muy satisfechos con los medios o canales para presentar sus reclamos o quejas.

Ítem 5: Rapidez para la atención de los reclamos o quejas

Tabla 51

Frecuencias absolutas y relativas del ítem 5 (post-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	2	3.70%
Ni insatisfecho ni satisfecho	20	37.04%
Satisfecho	28	51.85%
Muy satisfecho	4	7.41%

Fuente: Autoría propia.

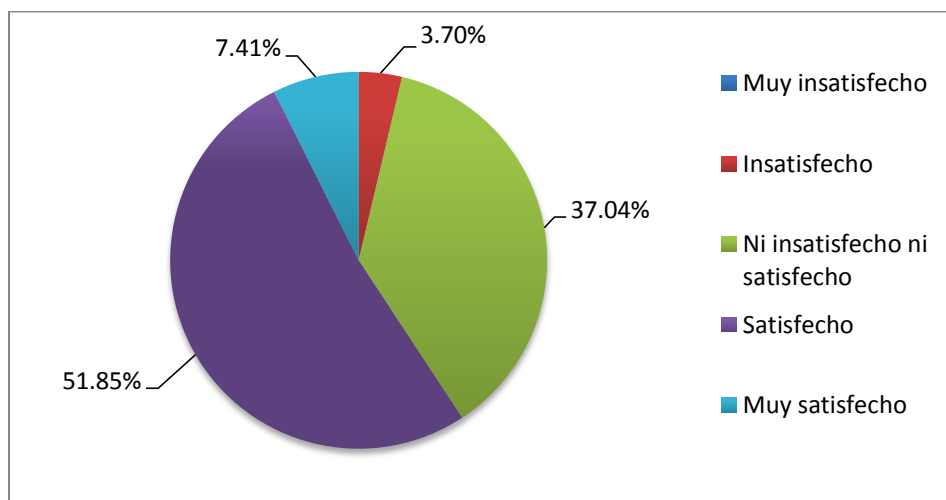


Gráfico 28. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 5.
Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a los resultados mostrados se observa que no hubo calificaciones “Muy insatisfecho”. Es así que el 59.26% de los clientes están satisfechos con la rapidez para la atención de los reclamos, a pesar de que existe un 40.74% de los encuestados que aún no están satisfechos.

Ítem 6: Acciones tomadas para la atención de los reclamos o quejas

Tabla 52
Frecuencias absolutas y relativas del Ítem 6 (post-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	2	3.70%
Ni insatisfecho ni satisfecho	14	25.93%
Satisfecho	31	57.41%
Muy satisfecho	7	12.96%

Fuente: Autoría propia.

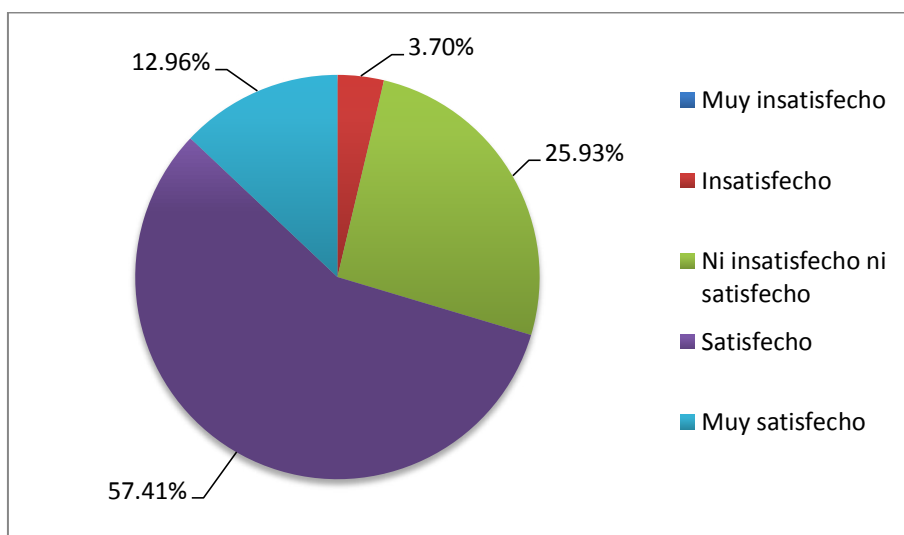


Gráfico 29. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 6. Fuente: Autoría propia.

La valoración “satisfecho” obtuvo el mayor porcentaje con un 57.41% de los encuestados y un 12.96% consideró la valoración “Muy satisfecho”, lo que da un total de 70.37% de clientes encuestados que están satisfechos con las acciones tomadas para la atención de los reclamos y quejas.

Dimensión de la calidad: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa

Tabla 53

Frecuencias absolutas y relativas de la dimensión de la calidad: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa (pre-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	5	3.09%
Ni insatisfecho ni satisfecho	55	33.95%
Satisfecho	84	51.85%
Muy satisfecho	18	11.11%

La tabla 53 muestra la suma de las frecuencias absolutas de los ítems 4, 5 y 6.
Fuente: Autoría propia.

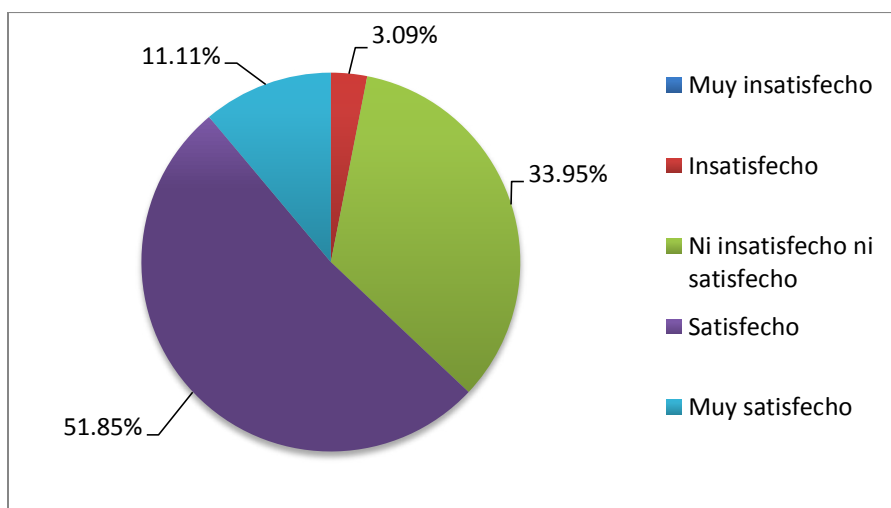


Gráfico 30. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa. Fuente: Autoría propia.

La opción de valoración con mayor frecuencia fue “satisfecho”. De estos resultados se observa que el 62.96% de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con la atención de

reclamos y las vías de comunicación con la empresa de intermediación laboral para el sector pesquero.

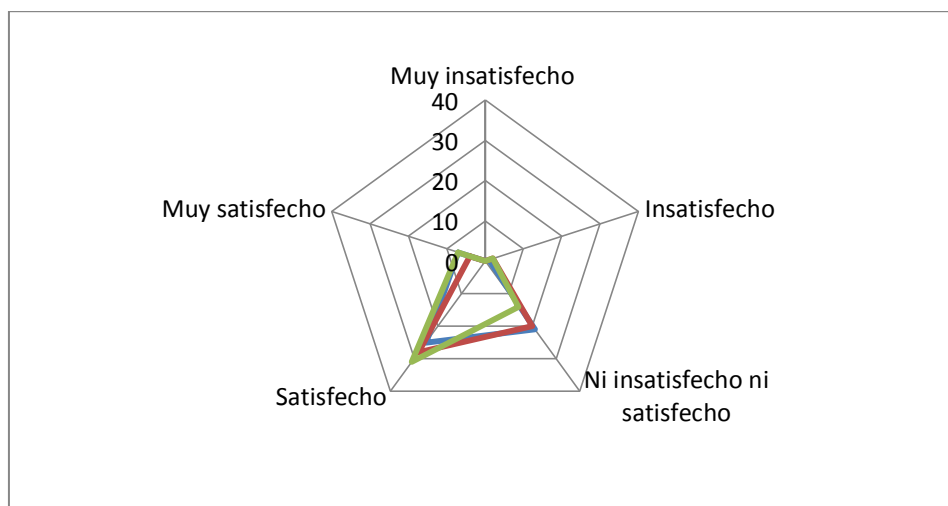


Gráfico 31. Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa. Fuente: Autoría

En el gráfico 31 se puede apreciar las frecuencias de los datos de los ítems 4, 5 y 6; quienes componen la dimensión: atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa, las cuales tienden a al nivel: satisfecho.

Tabla 54

Estadísticos descriptivos: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa (pre-prueba)

Variable	Media	Mediana	Modo	N para moda
Ítem 4	3.70	4.00	4	25
Ítem 5	3.63	4.00	4	28
Ítem 6	3.80	4.00	4	31
Atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa	3.71	4.00	4	84

La tabla 54 muestra los resultados obtenidos de la herramienta MINITAB. Fuente: Autoría propia.

Como se puede apreciar la media de la dimensión: atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa es igual a 3.71 con una mediana de 4.00, con lo cual se puede afirmar que el nivel de satisfacción del cliente con respecto a esta dimensión es: **satisfecho**.

5.4.1.3. Análisis de resultados de la dimensión: Insumos y equipos usados en el servicio.

Tabla 55

Resultados porcentuales para la dimensión: Insumos y equipos usados en el servicio (pre-prueba)

Aspecto del servicio a evaluar (artículo de satisfacción)	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Ni insatisfecho ni satisfecho (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
Calidad de insumos	0.00%	3.70%	16.67%	74.07%	5.56%
Cumplimiento de las especificaciones técnicas	0.00%	5.56%	33.33%	42.59%	18.52%
Estado de los equipos	0.00%	1.85%	25.93%	55.56%	16.67%

Resultados según la encuesta aplicada con respecto a los insumos y equipos usados en los servicios brindados.
Fuente: Autoría propia.

Como se puede observar, para los 3 ítems que conforman esta dimensión de la calidad, los porcentajes más altos de encuentran en la valoración “satisfecho”, resaltando la calidad de los insumos.

Ya no se aprecia valoraciones del nivel “Muy insatisfecho”.

Ítem 7: Calidad de insumos

Tabla 56
Frecuencias absolutas y relativas del ítem 7 (post-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	2	3.70%
Ni insatisfecho ni satisfecho	9	16.67%
Satisfecho	40	74.07%
Muy satisfecho	3	5.56%

Fuente: Autoría propia.

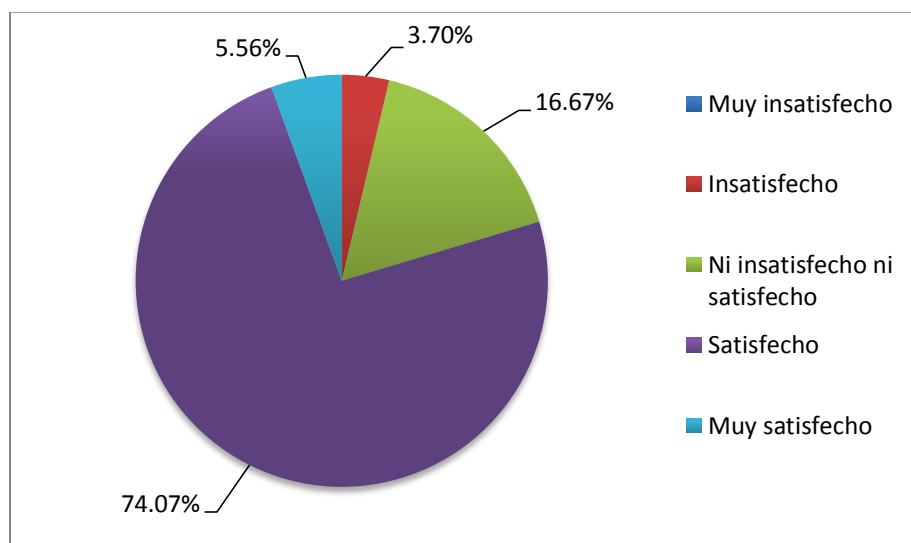


Gráfico 32. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 7. Fuente: Autoría propia.

La valoración “satisfecho” obtuvo el mayor porcentaje con un 74.07% de los encuestados y un 5.56% consideró la valoración “Muy satisfecho”, lo que da un total de 79.63% de clientes encuestados que están satisfechos con la calidad de los insumos utilizados en lo servicios.

Ítem 8: Cumplimiento de las especificaciones técnicas

Tabla 57

Frecuencias absolutas y relativas del ítem 8 (post-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	3	5.56%
Ni insatisfecho ni satisfecho	18	33.33%
Satisfecho	23	42.59%
Muy satisfecho	10	18.52%

Fuente: Autoría propia.

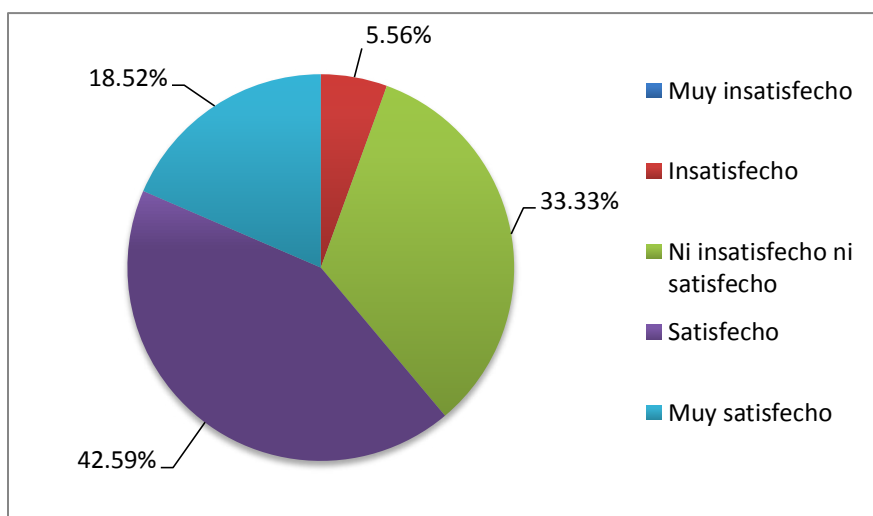


Gráfico 33. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 8. Fuente: Autoría propia.

La valoración “satisfecho” obtuvo el mayor porcentaje con un 42.59% de los encuestados y un 18.52% consideró la valoración “Muy satisfecho”, lo que da un total de 61.11% de clientes encuestados que están satisfechos con el cumplimiento de las especificaciones técnicas. Aún existe un 38.89% de clientes no satisfechos con este ítem.

Ítem 9: Estados de los equipos

Tabla 58

Frecuencias absolutas y relativas del ítem 9 (post-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	1	1.85%
Ni insatisfecho ni satisfecho	14	25.93%
Satisfecho	30	55.56%
Muy satisfecho	9	16.67%

Fuente: Autoría propia.

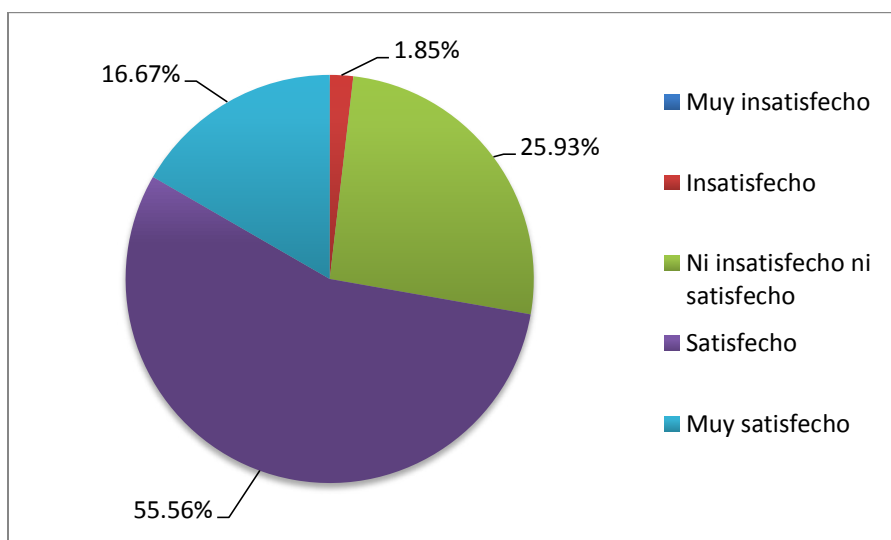


Gráfico 34. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 9. Fuente: Autoría propia.

La valoración “satisfecho” obtuvo el mayor porcentaje con un 55.56% de los encuestados y un 16.67% consideró la valoración “Muy satisfecho”, lo que da un total de 72.23% de clientes encuestados que están satisfechos con el estado de los equipos utilizados en los servicios. El porcentaje de insatisfacción es del 27.78%, que equivale decir que de cada 4 clientes, 3 están satisfechos.

Dimensión de la calidad: Insumos y equipos utilizados en el servicio

Tabla 59

*Frecuencias absolutas y relativas de la dimensión de la calidad:
Insumos y equipos utilizados en el servicio (post-prueba)*

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	6	3.70%
Ni insatisfecho ni satisfecho	41	25.31%
Satisfecho	93	57.41%
Muy satisfecho	22	13.58%

La tabla 59 muestra la suma de las frecuencias absolutas de los ítems 7, 8 y 9.
Fuente: Autoría propia.

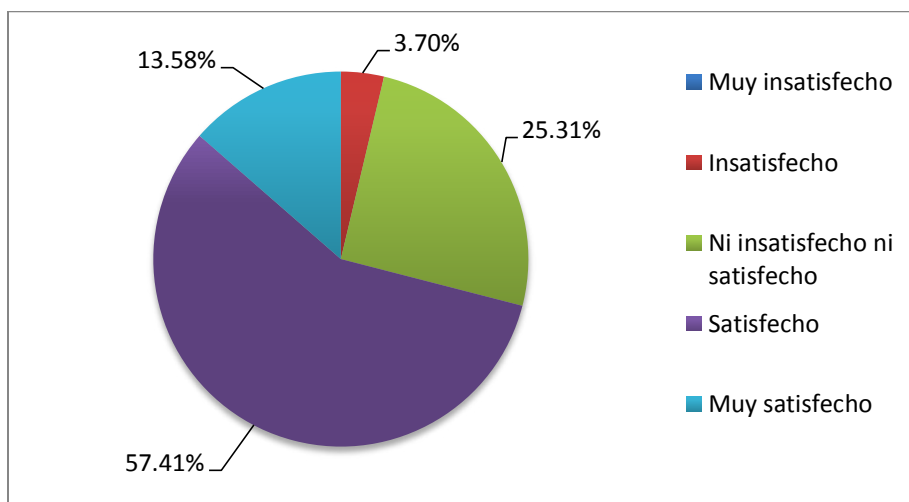


Gráfico 35. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto a los insumos y equipos utilizados en el servicio. Fuente: Autoría propia.

La opción de valoración con mayor frecuencia fue “satisfecho”. De los resultados se observa que el 70.99% de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con los insumos y equipos utilizados en los servicios brindados por la empresa de intermediación laboral para el sector pesquero.

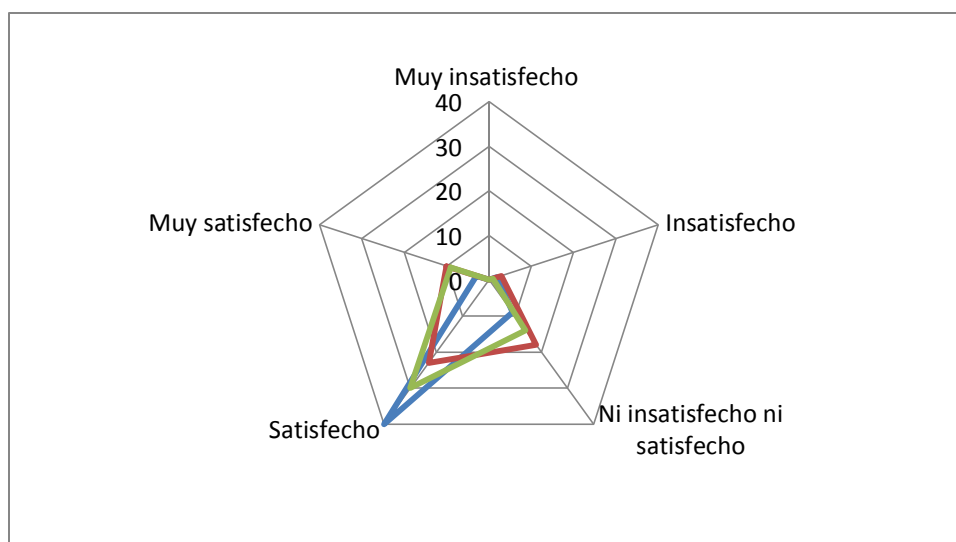


Gráfico 36. Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto a los insumos y equipos utilizados en el servicio. Fuente: Autoría propia.

En el gráfico 36 se observan las frecuencias de los datos de los 3 ítems que componen la dimensión: insumos y equipos utilizados en el servicio, los cuales tienden al nivel: **satisfecho**.

Tabla 60
Estadísticos descriptivos: Insumos y equipos usados en el servicio (post-prueba)

Variable	Media	Mediana	Modo	N para moda
Ítem 7	3.81	4.00	4	40
Ítem 8	3.74	4.00	4	23
Ítem 9	3.87	4.00	4	30
Insumos y equipos utilizados en el servicio	3.81	4.00	4	93

La tabla 60 muestra los resultados obtenidos de la herramienta MINITAB. Fuente: Autoría propia.

Como se puede apreciar la media de la dimensión: Insumos y equipos utilizados en el servicio es igual a 3.81 con una mediana de 4.00, con lo cual se puede afirmar que el nivel de satisfacción del cliente con respecto a esta dimensión es: **satisfecho**.

5.4.1.4. Análisis de resultados de la dimensión: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios.

Tabla 61

Resultados porcentuales para la dimensión: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios (pre-prueba)

Aspecto del servicio a evaluar (artículo de satisfacción)	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Ni insatisfecho ni satisfecho (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
Presentación y modales de los trabajadores.	0.00%	5.56%	33.33%	51.85%	9.26%
Destreza en el manejo de los equipos.	0.00%	1.85%	40.74%	51.85%	5.56%
Conocimiento en el uso de insumos.	0.00%	7.41%	33.33%	50.00%	9.26%

Resultados según la encuesta aplicada con respecto a los insumos y equipos usados en los servicios brindados.
Fuente: Autoría propia.

Según la tabla 61, para los 3 ítems que conforman esta dimensión de la calidad, los porcentajes más altos de encuentran en la valoración “satisfecho”. Ya no se aprecia valoraciones del nivel “Muy insatisfecho”.

En esta dimensión de la calidad, la suma de los porcentajes de “satisfecho” y “Muy satisfecho” supera a la suma de porcentajes de los otros 3 niveles de satisfacción.

Ítem 10: Presentación y modales de los trabajadores

Tabla 62
Frecuencias absolutas y relativas del ítem 10 (post-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	3	5.56%
Ni insatisfecho ni satisfecho	18	33.33%
Satisfecho	28	51.85%
Muy satisfecho	5	9.26%

Fuente: Autoría propia.

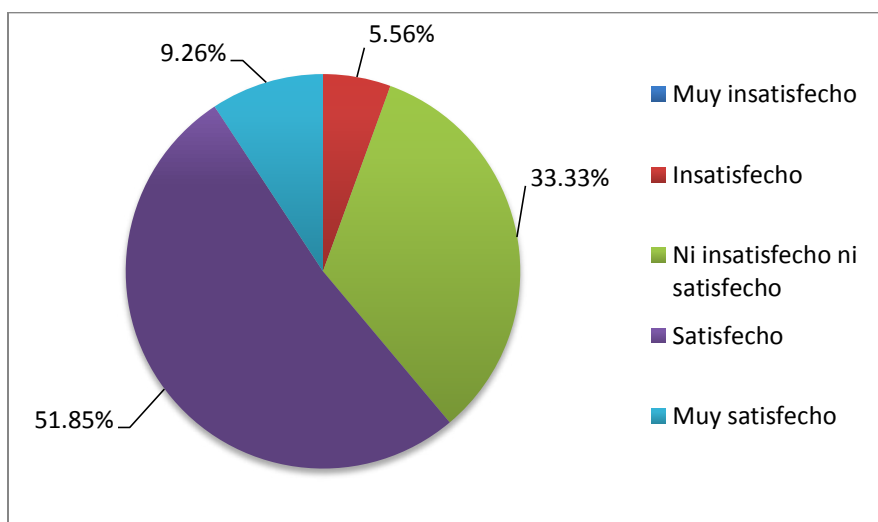


Gráfico 37. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 10. Fuente: Autoría propia.

La valoración “satisfecho” obtuvo el mayor porcentaje con un 51.85% de los encuestados y un 9.26% consideró la valoración “Muy satisfecho”, lo que da un total de 61.11% de clientes encuestados que están satisfechos con la presentación y modales de los trabajadores. El porcentaje de insatisfacción es del 38.89%, cantidad aún considerable.

Ítem 11: Destreza en el manejo de los equipos

Tabla 63
Frecuencias absolutas y relativas del ítem 11 (post-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	1	1.85%
Ni insatisfecho ni satisfecho	22	40.74%
Satisfecho	28	51.85%
Muy satisfecho	3	5.56%

Fuente: Autoría propia.

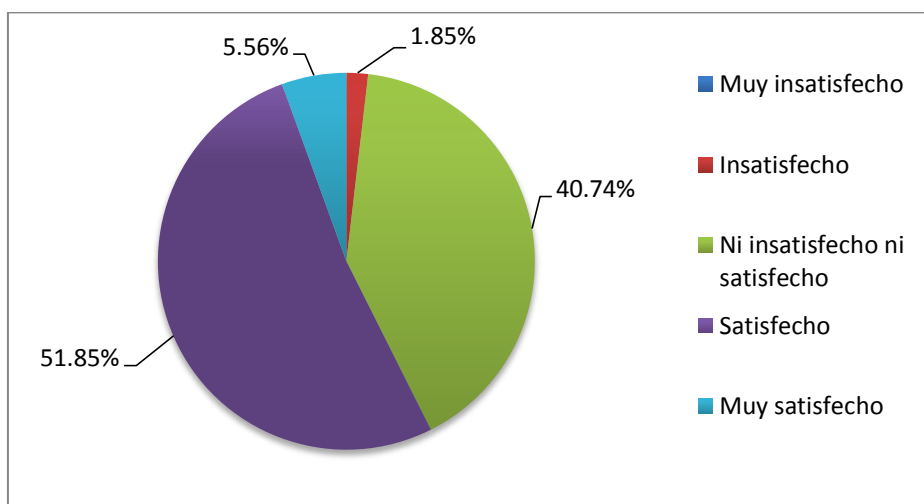


Gráfico 38. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 11. Fuente: Autoría propia.

La valoración “satisfecho” obtuvo el mayor porcentaje con un 51.85% de los encuestados y un 5.56% consideró la valoración “Muy satisfecho”, lo que da un total de 57.41% de clientes encuestados que están satisfechos con la destreza en el manejo de equipos utilizados en los servicios. El porcentaje de insatisfacción es del 42.59%, cifra que es aún elevada y que evidencia que se debe trabajar más en este ítem.

Ítem 12: Conocimiento en el uso de insumos

Tabla 64
Frecuencias absolutas y relativas del ítem 12 (post-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	4	7.41%
Ni insatisfecho ni satisfecho	18	33.33%
Satisfecho	27	50.00%
Muy satisfecho	5	9.26%

Fuente: Autoría propia.

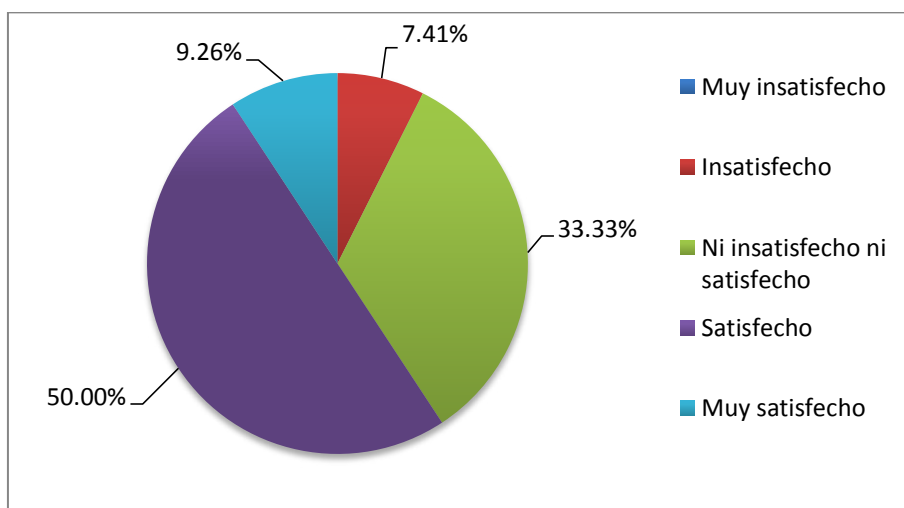


Gráfico 39. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al ítem 12. Fuente: Autoría propia.

La valoración “satisfecho” obtuvo el mayor porcentaje con un 50.00% de los encuestados y un 9.26% consideró la valoración “Muy satisfecho”, lo que da un total de 59.26% de clientes encuestados que están satisfechos con el conocimiento en el uso de insumos en los servicios. Ya no existen valoraciones del nivel “Muy insatisfecho”.

Dimensión de la calidad: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios

Tabla 65

Frecuencias absolutas y relativas de la dimensión de la calidad: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios (post-prueba)

Opción de valoración	Frecuencia	%
Muy insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	8	4.94%
Ni insatisfecho ni satisfecho	58	35.80%
Satisfecho	83	51.23%
Muy satisfecho	13	8.02%

La tabla 65 muestra la suma de las frecuencias absolutas de los ítems 10, 11 y 12.
Fuente: Autoría propia.

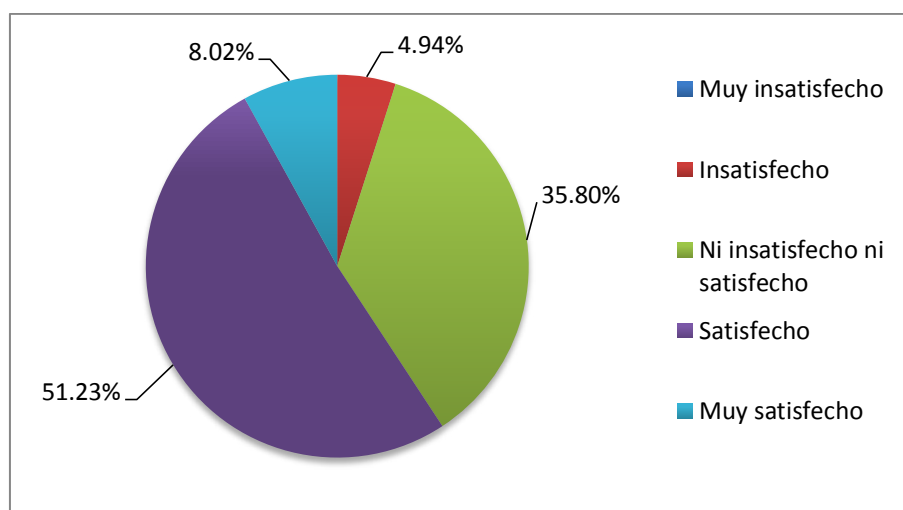


Gráfico 40. Distribución porcentual de la valoración de satisfacción respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios. Fuente: Autoría propia.

La opción de valoración con mayor frecuencia fue “satisfecho”. De los resultados se observa que el 59.25% de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con el nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados por la empresa.

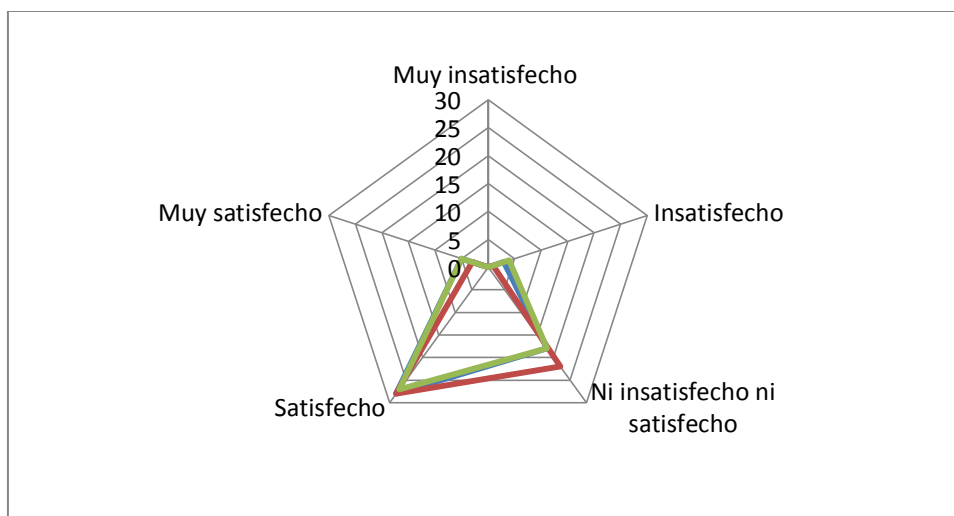


Gráfico 41. Representación radial de las frecuencias de los ítems respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios. Fuente: Autoría propia.

En el gráfico 41 se observan las frecuencias de los datos de los 3 ítems que componen la dimensión: nivel de capacitación y comportamiento de los operarios, los cuales tienden al nivel satisfecho, considerando una buena cantidad de valoraciones ubicados en el nivel ni insatisfecho ni satisfecho. Se puede concluir que a pesar de que mayoritariamente los clientes se sienten satisfechos con esta dimensión de la calidad, aún existe un número representativo que en la zona de indiferencia y que son propensos a cambiar de proveedor.

Tabla 66

Estadísticos descriptivos: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios (post-prueba)

Variable	Media	Mediana	Modo	N para moda
Ítem 10	3.65	4.00	4	28
Ítem 11	3.61	4.00	4	28
Ítem 12	3.61	4.00	4	27
Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios	3.62	4.00	4	83

La tabla 66 muestra los resultados obtenidos de la herramienta MINITAB. Fuente: Autoría propia.

Como se puede apreciar la media de la dimensión: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios es igual a 3.62 con una mediana de 4.00, con lo cual se puede afirmar que el nivel de satisfacción del cliente con respecto a esta dimensión es: **satisfecho**.

5.4.1.5. Análisis de resultados del ítem de apreciación general.

El último ítem de la encuesta fue una pregunta general acerca de la calidad de los servicios. A continuación los resultados:

Tabla 67
Resultados porcentuales para el ítem de apreciación general de la calidad (post-prueba)

Ítem (13)	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Ni insatisfecho ni satisfecho (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
Tomando en cuenta los aspectos revisados, califique de manera general los servicios y/o productos	(0) 0.00%	(0) 0.00%	(13) 24.07%	(26) 48.15%	(15) 27.78%

Resultados según la encuesta aplicada con respecto a la apreciación general de la calidad de los servicios. Fuente: Autoría propia.

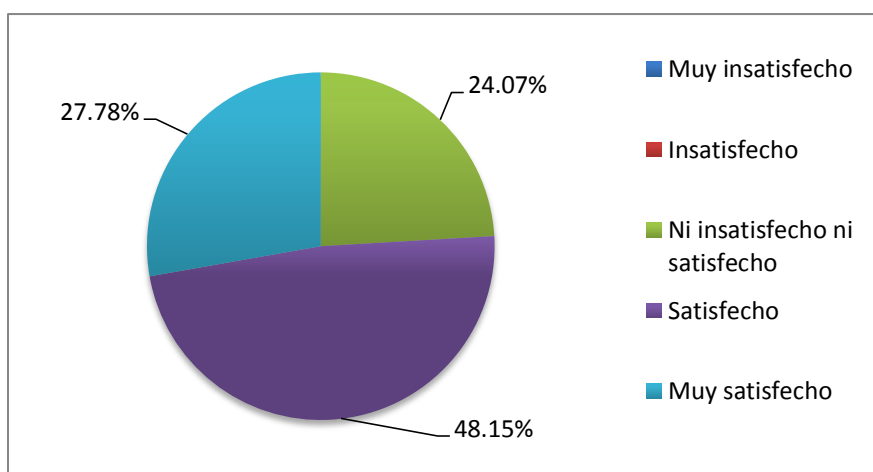


Gráfico 42. Distribución porcentual de las respuestas de la encuesta con respecto al ítem 13. Fuente: Autoría propia.

Como se observa en el gráfico 42, un 48.15% de los clientes encuestados eligió como su nivel de satisfacción general: satisfecho. No hubo valoraciones “Muy insatisfecho” o “Ni insatisfecho ni satisfecho”.

A continuación se presenta los estadísticos descriptivos de la apreciación general de la calidad de los servicios:

Tabla 68
Estadísticos descriptivos del ítem 13 (post-prueba)

Variable	Media	Mediana	Modo	N para moda
Tomando en cuenta los aspectos revisados, califique de manera general los servicios y/o productos	4.04	4.00	4	26

La tabla 68 muestra los resultados obtenidos de la herramienta MINITAB. Fuente: Autoría propia.

Como se puede apreciar la media del ítem 13 es igual a 4.04 con una mediana de 4.00, con lo que se confirma que el nivel de satisfacción del cliente tomando en cuenta todos los aspectos de los servicios es: **satisfecho**.

Tomando las medias como un estadístico referencial para la determinación del nivel de satisfacción de cada dimensión y apreciación general de la calidad de los servicios se procede a presentar un resumen general:

Tabla 69***Resumen de medias por ítems y dimensiones en la encuesta post - aplicación del SGC***

Dimensión	Ítems	\bar{X} por ítems	\bar{X} por dimensión
Plazos programados de servicios	Puntualidad de los operarios (Ingreso y salida).	3.69	3.64
	Tiempo de ejecución de los servicios.	3.44	
	Disponibilidad oportuna de insumos.	3.78	
Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa	Medios o canales para presentar sus reclamos o quejas.	3.70	3.71
	Rapidez para la atención de los reclamos o quejas.	3.63	
	Acciones tomadas para la atención de los reclamos.	3.80	
Insumos y equipos utilizados en el servicio	Calidad de insumos.	3.81	3.81
	Cumplimiento de las especificaciones técnicas.	3.74	
	Estado de los equipos.	3.87	
Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados	Presentación y modales de los trabajadores.	3.65	3.62
	Destreza en el manejo de los equipos.	3.61	
	Conocimiento en el uso de insumos.	3.61	
Apreciación general	Tomando en cuenta los aspectos revisados, califique de manera general los servicios y/o productos	4.04	4.04

Fuente: Autoría propia.

De la tabla 69 se puede observar que la dimensión de calidad: “Insumos y equipos utilizados en el servicio”, tiene la media más alta con 3.81 y en contra parte, la dimensión: “Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados” tiene la media más baja con 3.62.

La apreciación general de satisfacción, tomando todos los aspectos revisados, tiene una media de 4.04, que en la escala de valoración representa: “satisfecho”.

Tabla 70***Nivel de satisfacción por dimensiones post-aplicación del SGC***

Dimensiones	Nivel de satisfacción
Plazos programados de servicios	satisfecho
Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa	satisfecho
Insumos y equipos utilizados en el servicio	satisfecho
Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados	satisfecho
Apreciación general	satisfecho

Fuente: Autoría propia.

De la tabla N° 70 se puede concluir de manera clara que el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa de intermediación laboral para el sector pesquero, con respecto a la calidad de los servicios recibidos después de la aplicación del SGC es: ***satisfecho***.

Se evidencia un incremento en la satisfacción de los clientes, puesto que en la encuesta pre-aplicación del SGC el nivel era de “ni insatisfecho ni satisfecho”, es decir, les era indiferente. Ahora en la encuesta post-aplicación del SGC el nivel es “satisfecho”.

Para observar de una manera más clara este incremento en cada dimensión de la calidad considerada para este estudio, a continuación se procede a detallar los cuadros comparativos de los resultados pre y post aplicación del SGC.

5.5. Comparación de resultados de las encuestas pre-prueba y post-prueba

Teniendo ya los resultados de las encuestas pre y post aplicación del SGC, se procede a hacer los comparativos entre estos para identificar en qué medida la satisfacción de los clientes se ha incrementado, mantenido o disminuido.

Tabla 71*Comparación de frecuencias relativas y medias de las encuestas pre y post prueba*

Dimensión de la calidad	Opción de valoración	Frecuencias relativas pre-prueba	Frecuencias relativas post-prueba	\bar{X} pre-prueba	\bar{X} post-prueba
Plazos programados de servicios	Muy insatisfecho	4.94%	0.00%	2.81	3.64
	Insatisfecho	34.57%	5.56%		
	Ni insatisfecho ni satisfecho	39.51%	34.57%		
	Satisfecho	16.67%	50.62%		
	Muy satisfecho	4.32%	9.26%		
Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa	Muy insatisfecho	4.32%	0.00%	2.85	3.71
	Insatisfecho	33.95%	3.09%		
	Ni insatisfecho ni satisfecho	37.65%	33.95%		
	Satisfecho	20.37%	51.85%		
	Muy satisfecho	3.70%	11.11%		
Insumos y equipos utilizados en el servicio	Muy insatisfecho	2.47%	0.00%	3.03	3.81
	Insatisfecho	23.46%	3.70%		
	Ni insatisfecho ni satisfecho	43.21%	25.31%		
	Satisfecho	30.25%	57.41%		
	Muy satisfecho	0.62%	13.58%		
Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados	Muy insatisfecho	4.32%	0.00%	2.82	3.62
	Insatisfecho	34.57%	4.94%		
	Ni insatisfecho ni satisfecho	37.65%	35.80%		
	Satisfecho	21.60%	51.23%		
	Muy satisfecho	1.85%	8.02%		
Apreciación general de la calidad	Muy insatisfecho	0.00%	0.00%	2.93	4.04
	Insatisfecho	31.48%	0.00%		
	Ni insatisfecho ni satisfecho	44.44%	24.07%		
	Satisfecho	24.07%	48.15%		
	Muy satisfecho	0.00%	27.78%		

Fuente: Autoría propia.

De la tabla 71 se puede concluir en los siguientes puntos:

- Para la dimensión de la calidad: Plazos programados de servicios, la media se incrementó de 2.81 a 3.64. El nivel de satisfacción (suma de los porcentajes “Satisfecho” y “Muy satisfecho”) se incrementó de 20.99% a 59.88%, esto es casi el triple de lo que era antes de la aplicación del SGC.

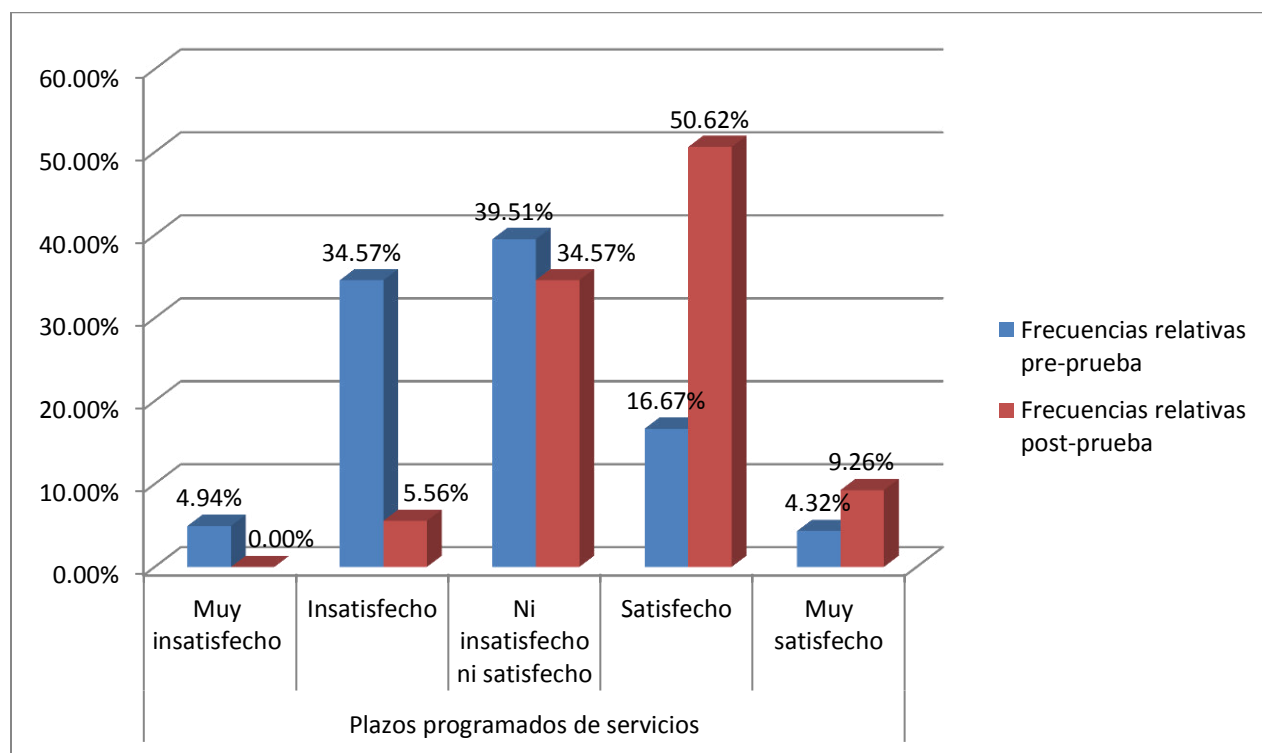


Gráfico 43. Comparación de frecuencias relativas para la dimensión: Plazos programados de servicios. Fuente: Autoría propia.

En el gráfico 43 se observa que los niveles “Muy insatisfecho”, “Insatisfecho” y “Ni insatisfecho ni satisfecho” tuvieron una disminución en sus valores de frecuencias relativas y lo inverso sucede en los niveles “Satisfecho” y “Muy satisfecho” donde se elevaron estas cantidades.

- Para la dimensión de la calidad: Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa, la media se incrementó de 2.85 a 3.71. El nivel de satisfacción se incrementó de 24.07% a 62.96%, esto es más del doble de lo que era antes de la aplicación del SGC. El nivel “Insatisfecho” disminuyó drásticamente en 30 puntos porcentuales.

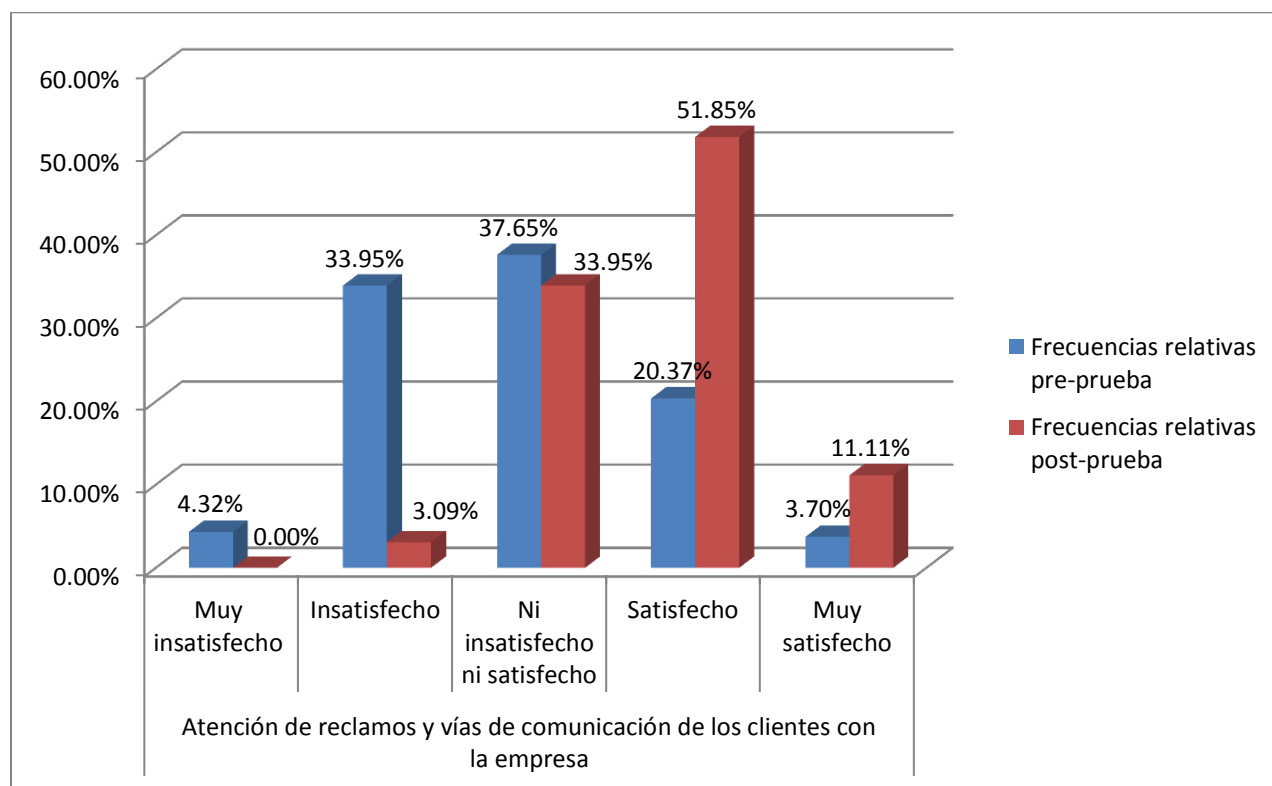


Gráfico 44. Comparación de frecuencias relativas para la dimensión: Atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa. Fuente: Autoría propia.

En el gráfico 44 se observa que los niveles “Muy insatisfecho” e “Insatisfecho” tuvieron una disminución en sus valores de frecuencias relativas y lo inverso sucede en los niveles “Satisfecho” y “Muy satisfecho” donde se elevaron estas cantidades. El nivel “Ni insatisfecho ni satisfecho” prácticamente se mantuvo y el nivel “Satisfecho” se incrementó en poco más de 31 puntos porcentuales.

- Para la dimensión de la calidad: Insumos y equipos utilizados en el servicio, la media se incrementó de 3.03 a 3.81. El nivel de satisfacción se incrementó de 30.87% a 70.99%, esto es más del doble de lo que era antes de la aplicación del SGC. El nivel “Insatisfecho” disminuyó drásticamente en 20 puntos porcentuales.

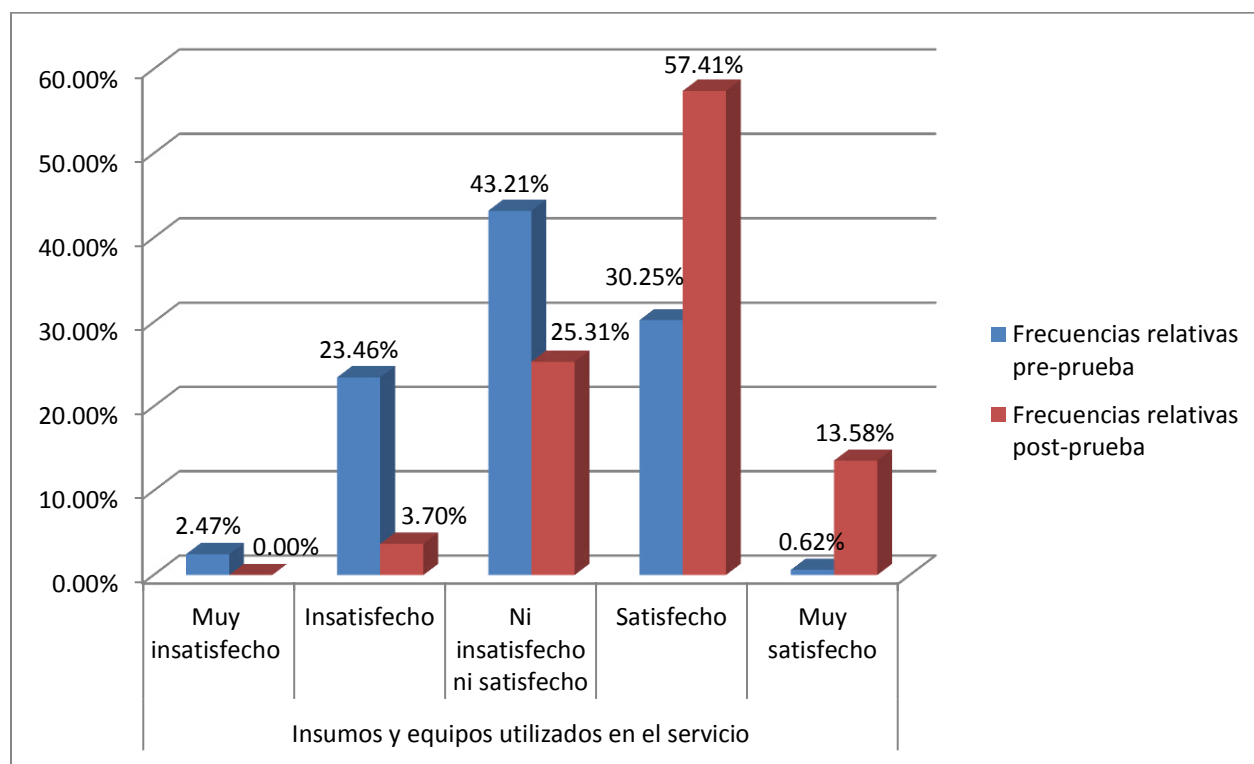


Gráfico 45. Comparación de frecuencias relativas para la dimensión: Insumos y equipos utilizados en el servicio.
Fuente: Autoría propia.

En el gráfico 45 se observa que los niveles “Muy insatisfecho”, “Insatisfecho” y “Ni insatisfecho ni satisfecho” tuvieron una disminución en sus valores de frecuencias relativas y lo inverso sucede en los niveles “Satisfecho” y “Muy satisfecho” donde se elevaron estas cantidades.

- Para la dimensión de la calidad: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados, la media se incrementó de 2.82 a 3.62. El nivel de satisfacción se incrementó de 23.45% a 59.25%, esto es más del doble de lo que era antes de la aplicación del SGC. El nivel “Satisfecho” se incrementó drásticamente en 30 puntos porcentuales, mientras que el nivel “Ni insatisfecho ni satisfecho” prácticamente se mantuvo.

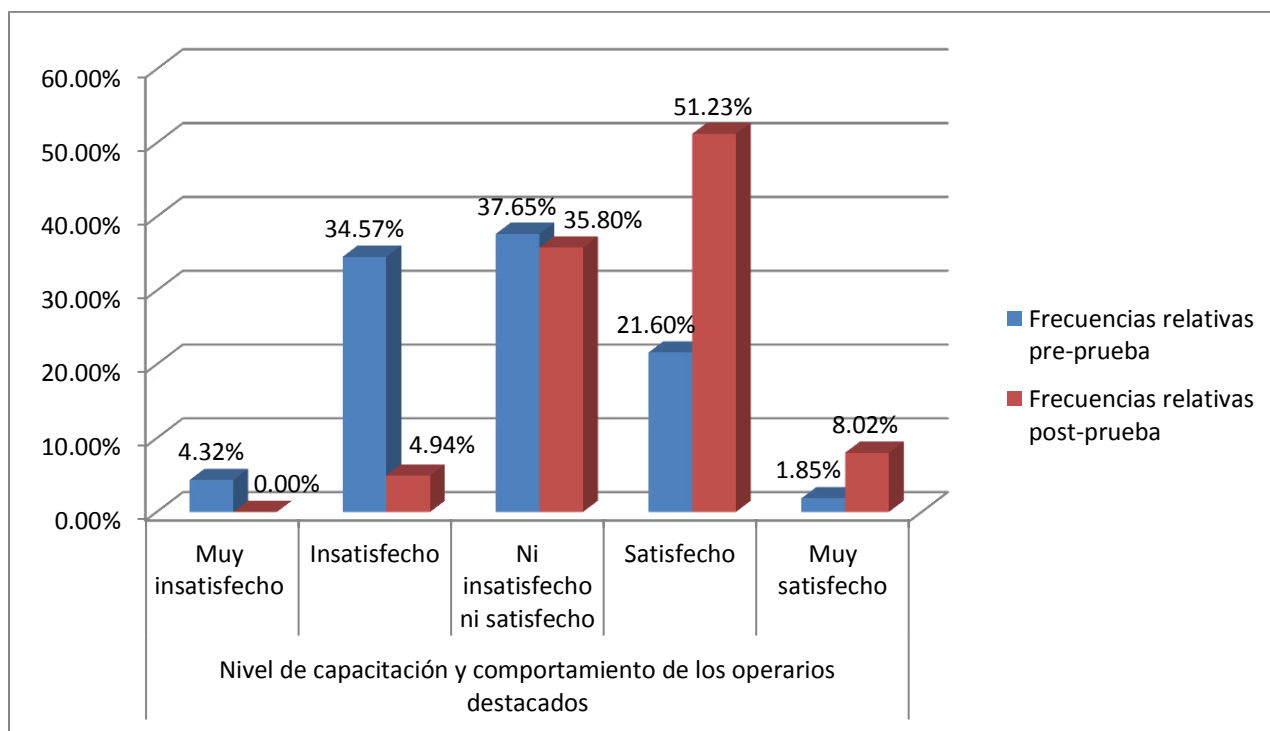


Gráfico 46. Comparación de frecuencias relativas para la dimensión: Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados. Fuente: Autoría propia.

En el gráfico 46 se observa que los niveles “Muy insatisfecho” e “Insatisfecho” tuvieron una disminución en sus valores de frecuencias relativas y lo inverso sucede en los niveles “Satisfecho” y “Muy satisfecho” donde se elevaron estas cantidades. El nivel “Ni insatisfecho ni satisfecho” prácticamente no tuvo variación.

- Para la apreciación general de la calidad (dada por la última pregunta del cuestionario), la media se incrementó de 2.93 a 4.04. El nivel de satisfacción se incrementó de 24.07% a 75.93%, esto es más del triple de lo que era antes de la aplicación del SGC. Tanto los niveles “Muy insatisfecho” como “Insatisfecho” ya no tuvieron puntuaciones porcentuales.

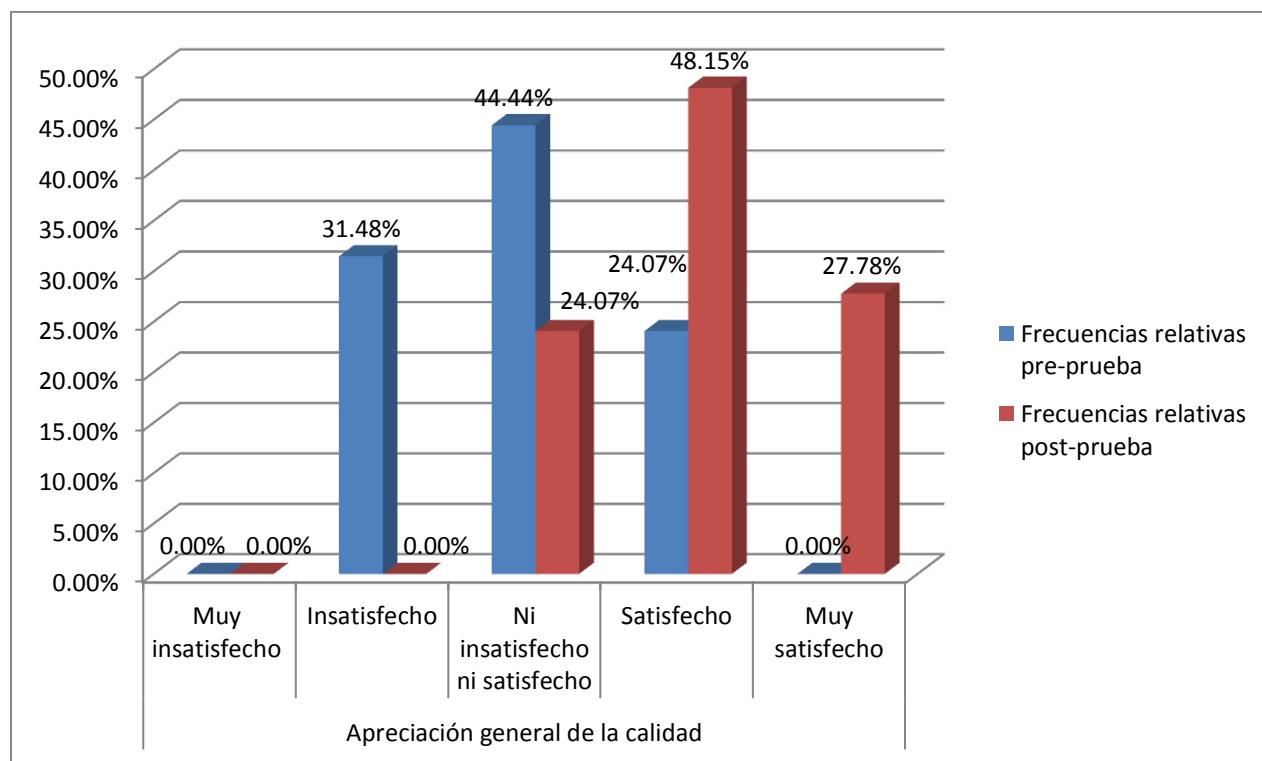


Gráfico 47. Comparación de frecuencias relativas de la apreciación general de la calidad de los servicios. Fuente: Autoría propia.

En el gráfico 47 se observa que los niveles “Insatisfecho” y “Ni insatisfecho ni satisfecho” tuvieron una disminución en sus valores de frecuencias relativas y lo inverso sucede en los niveles “Satisfecho” y “Muy satisfecho” donde se elevaron estas cantidades. El nivel “Insatisfecho” disminuyó drásticamente hasta el punto de tener un 0%.

Tabla 72***Comparativo de niveles de satisfacción de las dimensiones de la calidad***

Dimensiones	Nivel de satisfacción pre-prueba	Nivel de satisfacción post-prueba
Plazos programados de servicios		
Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa		
Insumos y equipos utilizados en el servicio	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho
Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados		
Apreciación general		

Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a la tabla 74 se puede apreciar claramente que el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa de intermediación laboral para el sector pesquero se ha incrementado de “Ni insatisfecho ni satisfecho” a “Satisfecho”, saliendo de esta manera de la zona de indiferencia en donde los clientes podrían cambiar de proveedor de servicios ante una mejor oferta.

Para determinar si este incremento es significativo y con el fin de medir la discrepancia entre las distribuciones de los resultados de las encuestas pre-prueba y post-prueba, se realizará la prueba de bondad de ajuste ji-cuadrada usando el software Minitab en el siguiente capítulo.

5.6. Contrastación de Hipótesis

Mediante la prueba de bondad de ajuste ji-cuadrada, se medirá la discrepancia entre las dos distribuciones (encuesta pre-prueba y post-prueba) con lo que se podrán validar las hipótesis planteadas constatando si el incremento de la satisfacción de los clientes es lo suficientemente significativo.

a) **Hipótesis específica: La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015**

incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al cumplimiento de los plazos programados de servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.

Para la aceptación de esta hipótesis específica se plantea:

H_0 : Los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, con respecto a los plazos programados de servicios.

H_1 : Los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba no siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, con respecto a los plazos programados de servicios.

Si el valor de la ji-cuadrada calculado es menor o igual a la ji-cuadrada crítica (teórico según tabla), se acepta la hipótesis nula, caso contrario se la rechaza.

Se procede a hacer los cálculos ingresando los datos al software Minitab donde se dieron los siguientes resultados:

$$N = 162, \text{ GL} = 3, \alpha = 0.01, \text{ Valor } - p = 1.68 \times 10^{-36}$$

Ji-cuadra calculada = 169.45 **es mayor** Ji-cuadrada crítica = 11.35

Conteos observados y esperados

Categoría	Observado	Conteos históricos	Proporción de prueba	Esperado	Contribución a chi-cuadrada
Insatisfecho	9	64	0.395062	64	47.266
Ni insatisfecho ni satisfecho	56	64	0.395062	64	1.000
Satisfecho	82	27	0.166667	27	112.037
Muy satisfecho	15	7	0.043210	7	9.143

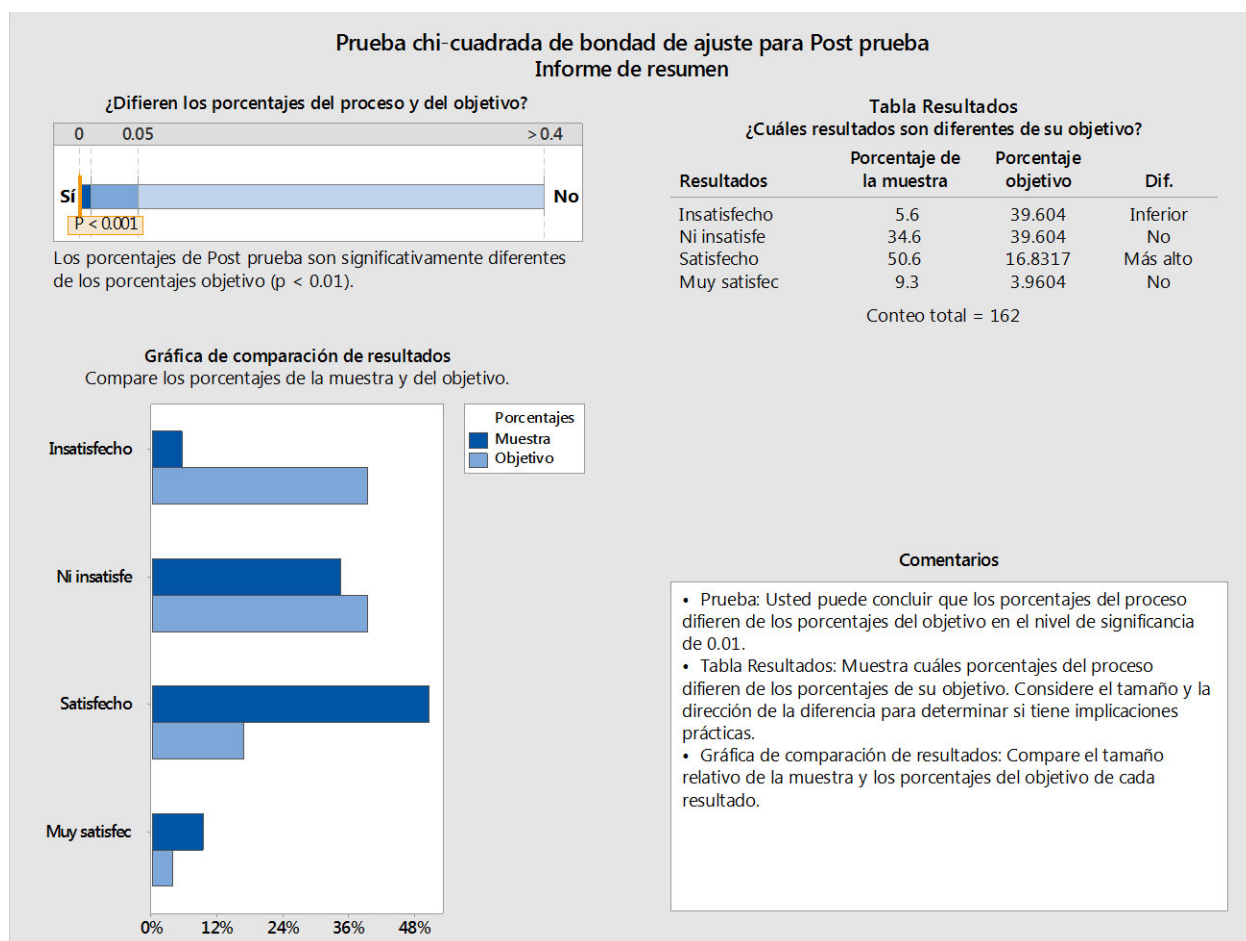


Gráfico 48. Resultados obtenidos del software Minitab. Fuente: Autoría propia.

En vista que la Ji-cuadrada calculada es mayor que la Ji-cuadrada crítica se rechaza la hipótesis nula, es decir, considerando un nivel de confianza del 99%, se puede decir que la diferencia de la encuesta post-prueba con la encuesta pre-prueba es lo suficientemente significativa (grande) para afirmar que ya no se continúa con la distribución de la encuesta pre-prueba.

En conclusión, la prueba estadística apoya la hipótesis alternativa de la investigación, que afirma que los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba no siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, **por lo tanto queda aceptada la hipótesis específica:** “La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al cumplimiento de los plazos programados de servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera”.

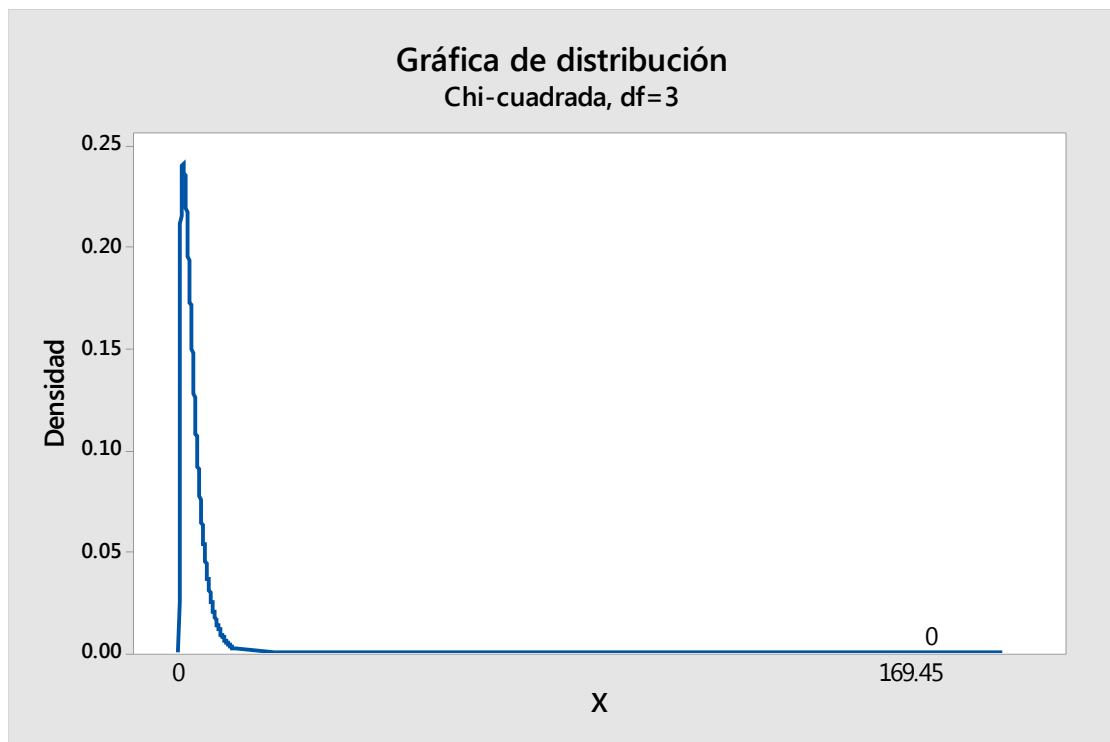


Gráfico 49. El valor de Ji-calculado es mucho mayor al Ji-crítica, como se aprecia en la gráfica de distribución.

- b) Hipótesis específica: La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.**

Para la aceptación de esta hipótesis específica se plantea:

H_0 : Los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, con respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa.

H_1 : Los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba no siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, con respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación con la empresa.

Si el valor de la ji-cuadrada calculado es menor o igual a la ji-cuadrada crítica (teórico según tabla), se acepta la hipótesis nula, caso contrario se la rechaza.

Se procede a hacer los cálculos ingresando los datos al software Minitab donde se dieron los siguientes resultados:

$$N = 162, \quad GL = 3, \quad \alpha = 0.01, \quad \text{Valor} - p = 1.47 \times 10^{-33}$$

$$\text{Ji-cuadra calculada} = 155.81 \quad \textbf{es mayor} \quad \text{Ji-cuadrada crítica} = 11.34$$

Conteos observados y esperados

Categoría	Observado	Conteos históricos	Proporción de prueba	Esperado	Contribución a chi-cuadrada
Insatisfecho	5	62	0.382716	62	52.4032
Ni insatisfecho ni satisfecho	55	61	0.376543	61	0.5902
Satisfecho	84	33	0.203704	33	78.8182
Muy satisfecho	18	6	0.037037	6	24.0000

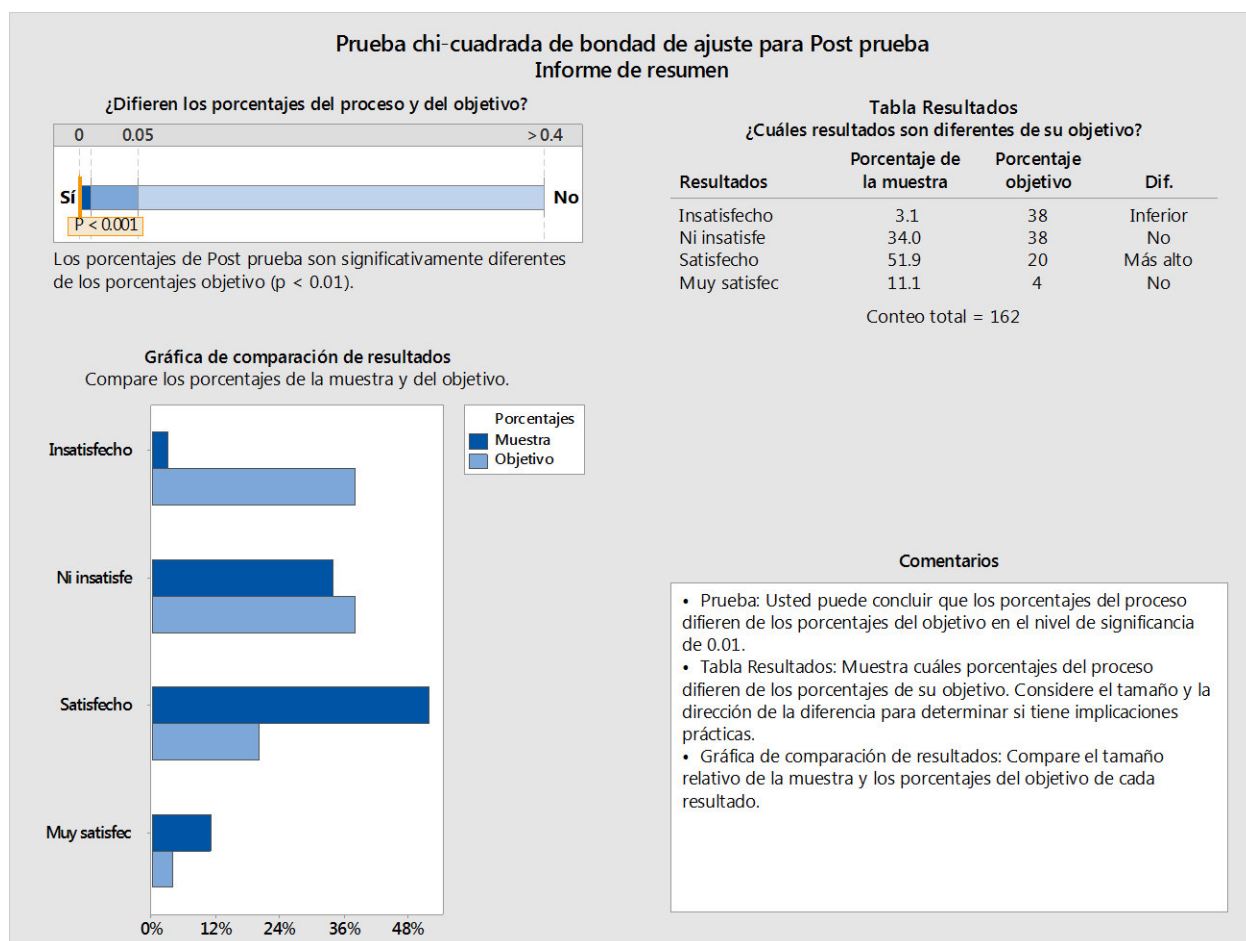


Gráfico 50. Resultados obtenidos del software Minitab. Fuente: Autoría propia.

Ya que la Ji-cuadrada calculada es mayor que la Ji-cuadrada crítica se rechaza la hipótesis nula, es decir, considerando un nivel de confianza del 99%, se puede decir que la diferencia de la encuesta post-prueba con la encuesta pre-prueba es lo suficientemente significativa (grande) para afirmar que ya no se continúa con la distribución de la encuesta pre-prueba.

En conclusión, la prueba estadística apoya la hipótesis alternativa de la investigación, que afirma que los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba no siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, **por lo tanto queda aceptada la hipótesis específica:** “La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera”.

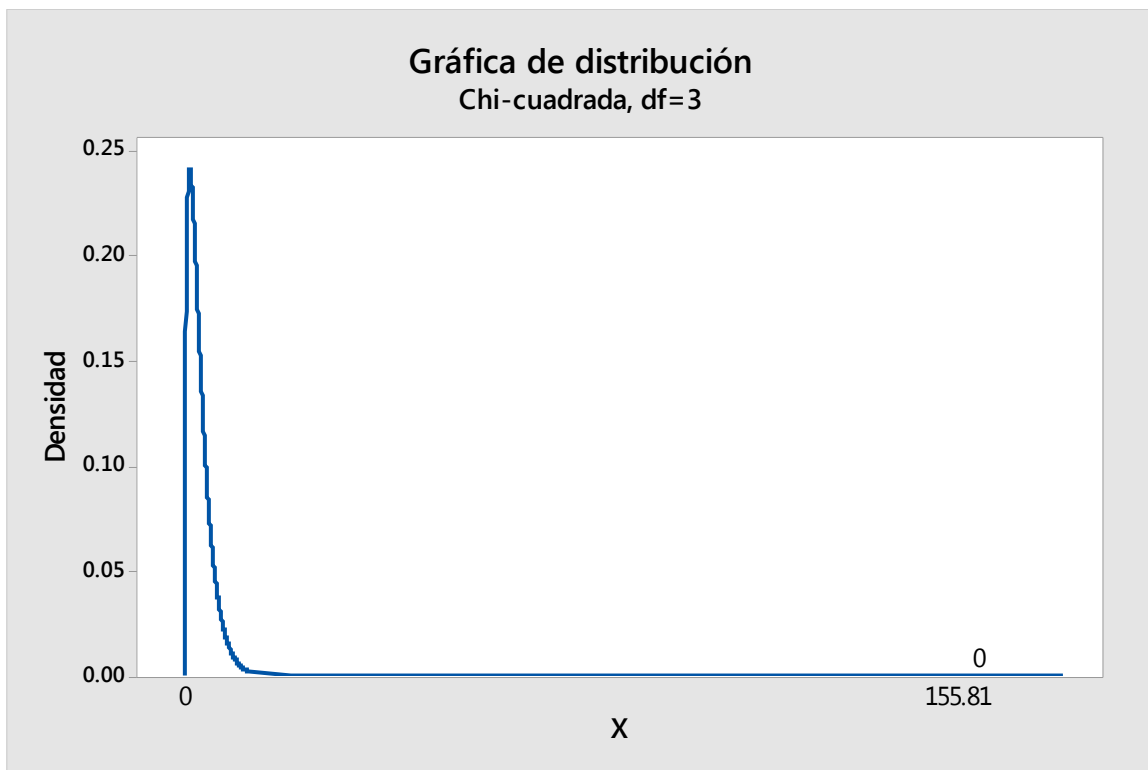


Gráfico 51. El valor de Ji-calculado es mucho mayor al Ji-crítica, como se aprecia en la gráfica de distribución.

- c) **Hipótesis específica: La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a los insumos y equipos utilizados en el servicio, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.**

Para la aceptación de esta hipótesis específica se plantea:

H_0 : Los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, con respecto a los insumos y equipos utilizados en el servicio.

H_1 : Los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba no siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, con respecto a los insumos y equipos utilizados en el servicio.

Si el valor de la ji-cuadrada calculado es menor o igual a la ji-cuadrada crítica (teórico según tabla), se acepta la hipótesis nula, caso contrario se la rechaza.

Se procede a hacer los cálculos ingresando los datos al software Minitab donde se dieron los siguientes resultados:

$$N = 162, \text{ GL} = 2, \alpha = 0.01, \text{ Valor } - p = 4.93 \times 10^{-16}$$

$$\text{Ji-cuadra calculada} = 70.49 \quad \textbf{es mayor} \quad \text{Ji-cuadrada crítica} = 9.21$$

Conteos observados y esperados

Categoría	Observado	Conteos históricos	Proporción de prueba	Esperado	Contribución a chi-cuadrada
Insatisfecho	6	42	0.259259	42	30.8571
Ni insatisfecho ni satisfecho	62	70	0.432099	70	0.9143
Satisfecho	94	50	0.308642	50	38.7200

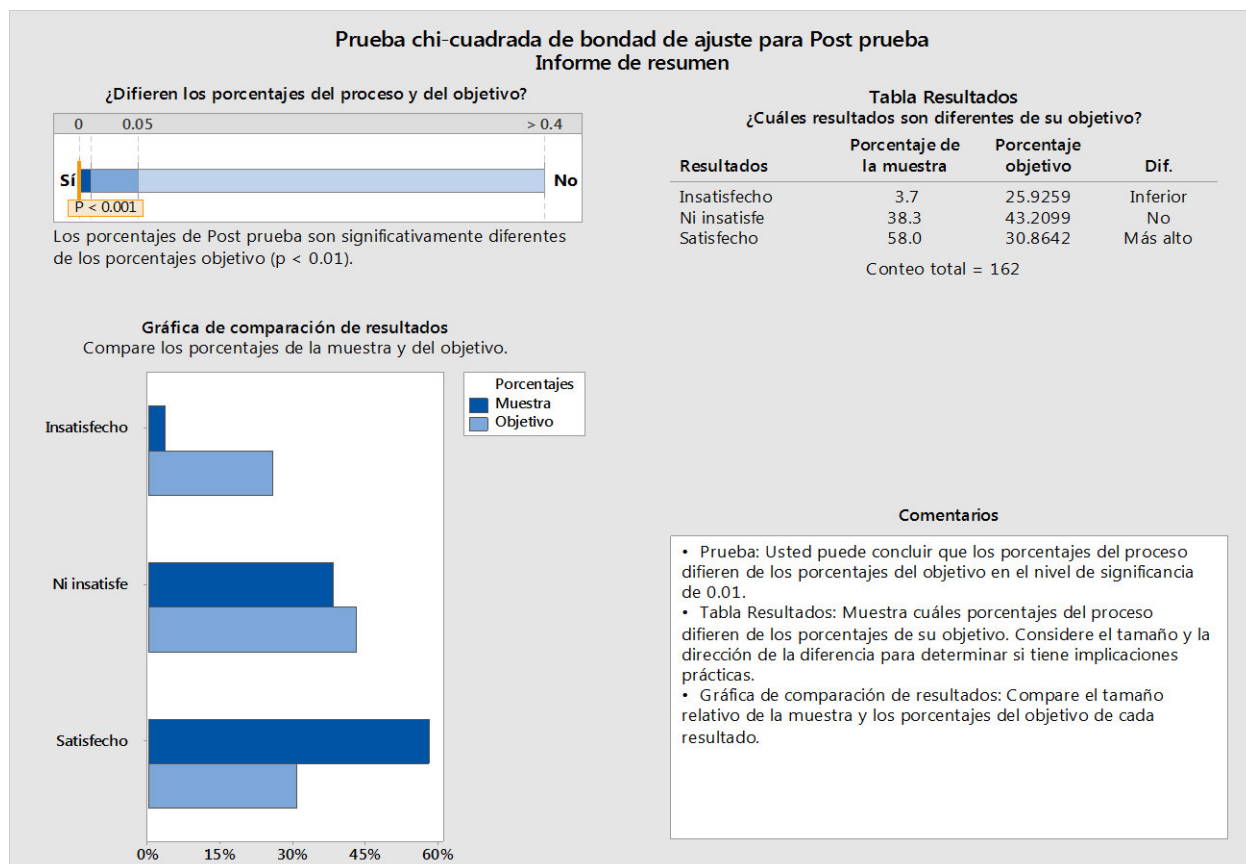


Gráfico 52. Resultados obtenidos del software Minitab. Fuente: Autoría propia.

Puesto que la Ji-cuadrada calculada es mayor que la Ji-cuadrada crítica se rechaza la hipótesis nula, es decir, considerando un nivel de confianza del 99%, se puede decir que la diferencia de la encuesta post-prueba con la encuesta pre-prueba es lo suficientemente significativa (grande) para afirmar que ya no se continúa con la distribución de la encuesta pre-prueba.

En conclusión, la prueba estadística apoya la hipótesis alternativa de la investigación, que afirma que los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba no siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, **por lo tanto queda aceptada la hipótesis específica:** “La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a los insumos y equipos utilizados en el servicio, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera”.

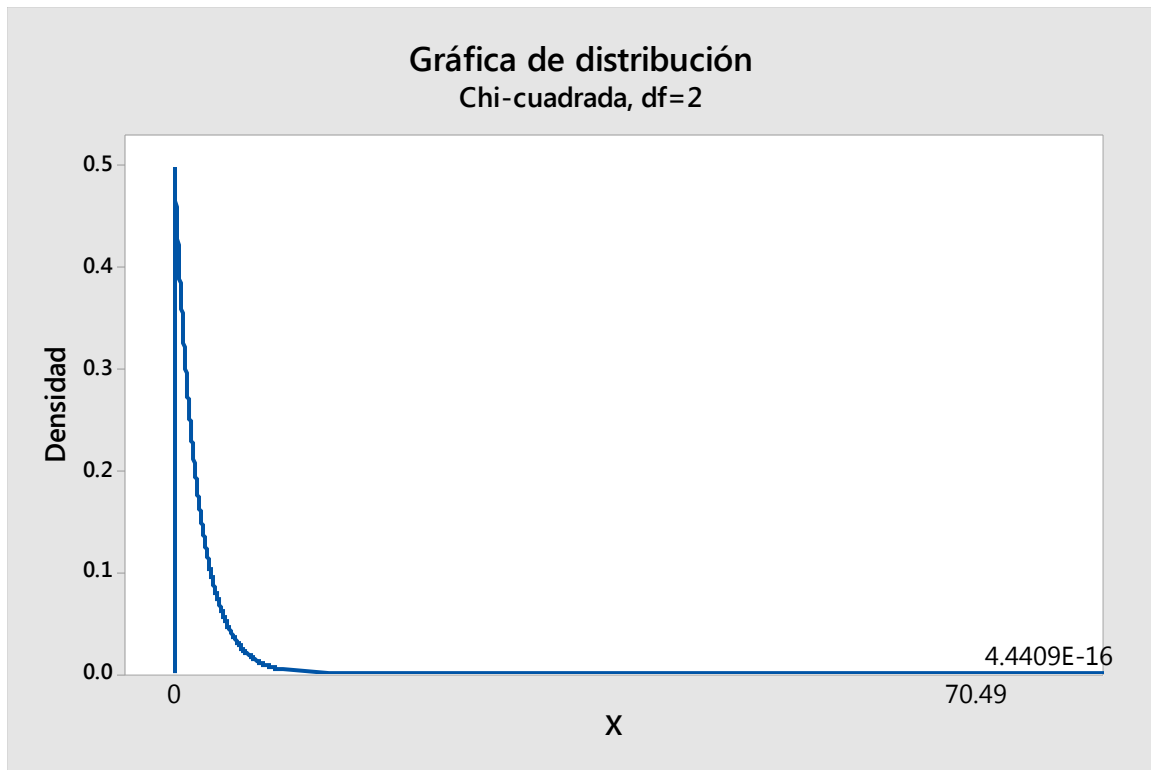


Gráfico 53. El valor de Ji-calculado es mucho mayor al Ji-crítica, como se aprecia en la gráfica de distribución.

- d) Hipótesis específica: La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.**

Para la aceptación de esta hipótesis específica se plantea:

H_0 : Los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados.

H_1 : Los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba no siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados.

Si el valor de la ji-cuadrada calculado es menor o igual a la ji-cuadrada crítica (teórico según tabla), se acepta la hipótesis nula, caso contrario se la rechaza.

Se procede a hacer los cálculos ingresando los datos al software Minitab donde se dieron los siguientes resultados:

$$N = 162, \text{ GL} = 2, \alpha = 0.01, \text{ Valor } - p = 2.08 \times 10^{-30}$$

Ji-cuadra calculada = 136.69 **es mayor** Ji-cuadrada crítica = 9.21

Conteos observados y esperados

Categoría	Observado	Conteos históricos	Proporción de prueba	Esperado	Contribución a chi-cuadrada
Insatisfecho	8	63	0.388889	63	48.0159
Ni insatisfecho ni satisfecho	58	61	0.376543	61	0.1475
Satisfecho	96	38	0.234568	38	88.5263

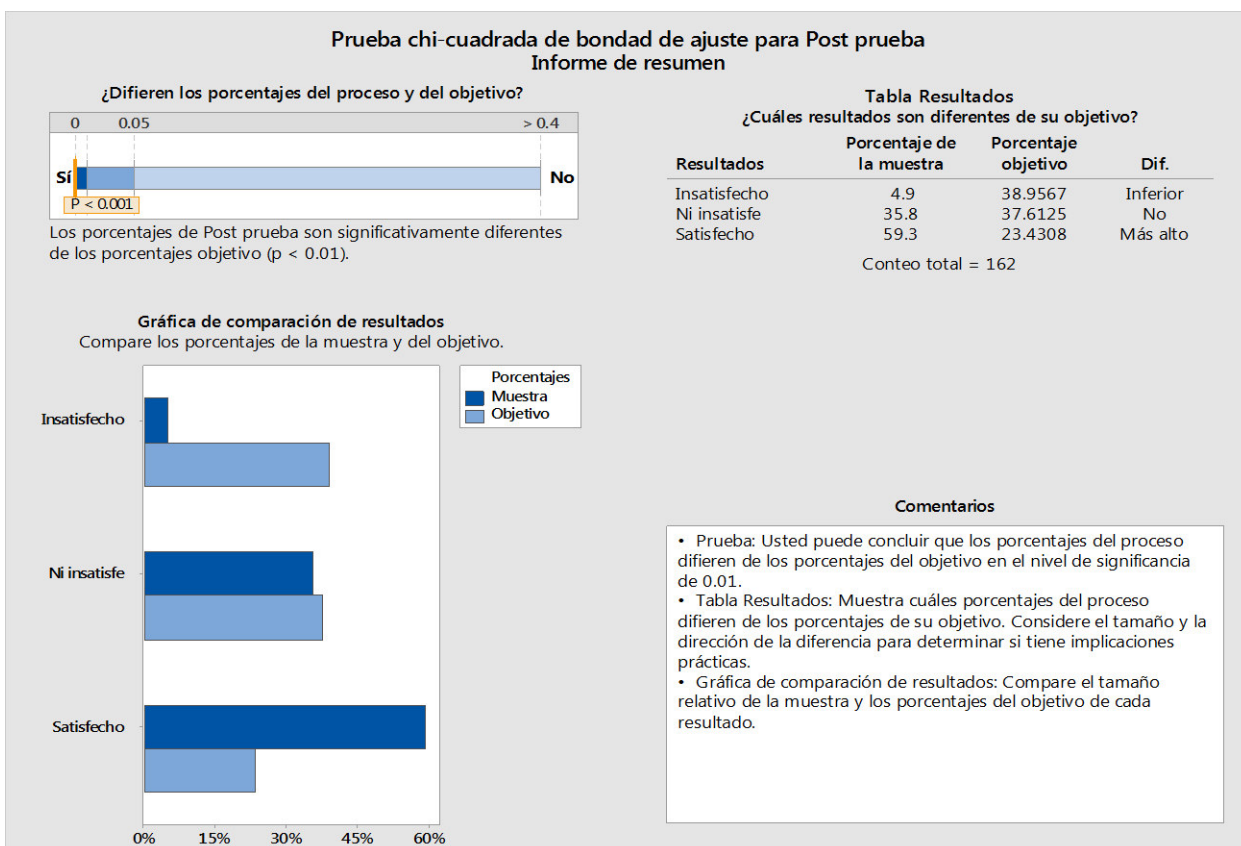


Gráfico 54. Resultados obtenidos del software Minitab. Fuente: Autoría propia.

Puesto que la Ji-cuadrada calculada es mayor que la Ji-cuadrada crítica se rechaza la hipótesis nula, es decir, considerando un nivel de confianza del 99%, se puede decir que la diferencia de la encuesta post-prueba con la encuesta pre-prueba es lo suficientemente significativa (grande) para afirmar que ya no se continúa con la distribución de la encuesta pre-prueba.

En conclusión, la prueba estadística apoya la hipótesis alternativa de la investigación, que afirma que los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba no siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, **por lo tanto queda aceptada la hipótesis específica:** “La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera”.

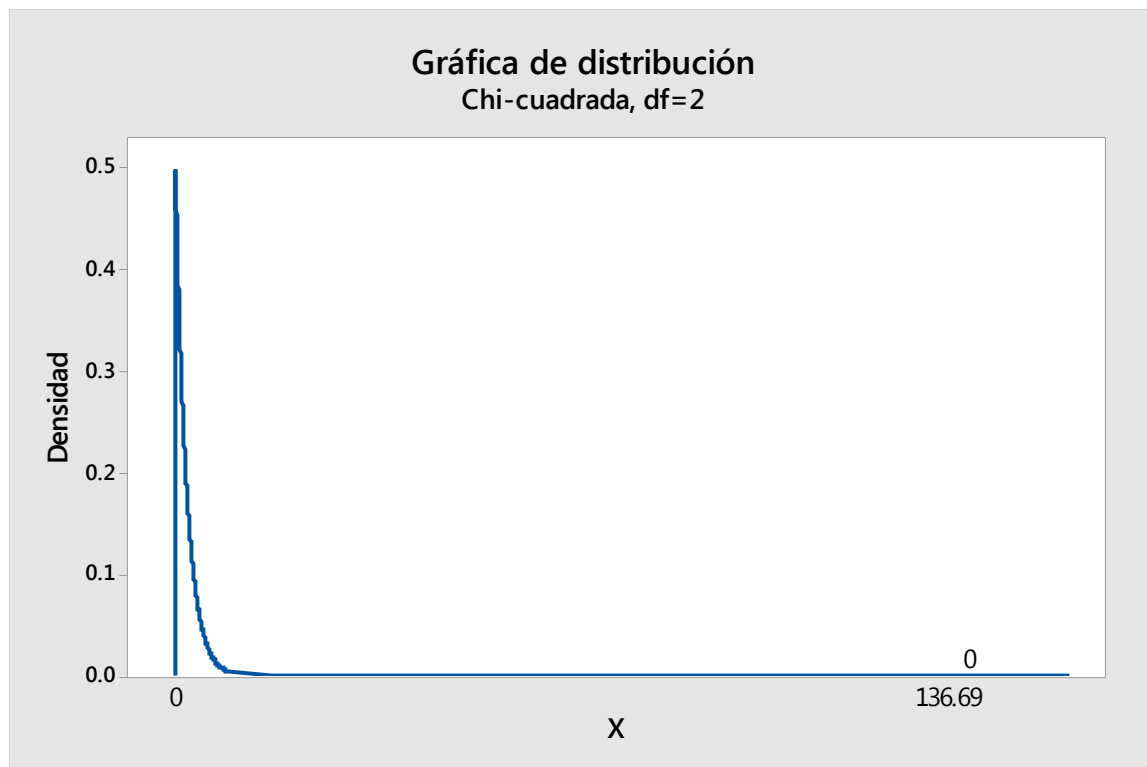


Gráfico 55. El valor de Ji-calculado es mucho mayor al Ji-crítica, como se aprecia en la gráfica de distribución.

- e) **Hipótesis principal: La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.**

Para la aceptación de esta hipótesis específica se plantea:

H_0 : Los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, con respecto al nivel de satisfacción de los clientes.

H_1 : Los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba no siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, con respecto al nivel de satisfacción de los clientes.

Si el valor de la ji-cuadrada calculado es menor o igual a la ji-cuadrada crítica (teórico según tabla), se acepta la hipótesis nula, caso contrario se la rechaza.

Se procede a hacer los cálculos ingresando los datos al software Minitab donde se dieron los siguientes resultados:

$$N = 54, \quad GL = 2, \quad \alpha = 0.01, \quad \text{Valor } -p = 1.31 \times 10^{-18}$$

$$\text{Ji-cuadra calculada} = 82.35 \quad \textbf{es mayor} \quad \text{Ji-cuadrada crítica} = 9.21$$

Conteos observados y esperados

Categoría	Observado	Conteos históricos	Proporción de prueba	Esperado	Contribución a chi-cuadrada
Insatisfecho	0	17	0.314815	17	17.0000
Ni insatisfecho ni satisfecho	13	24	0.444444	24	5.0417
Satisfecho	41	13	0.240741	13	60.3077

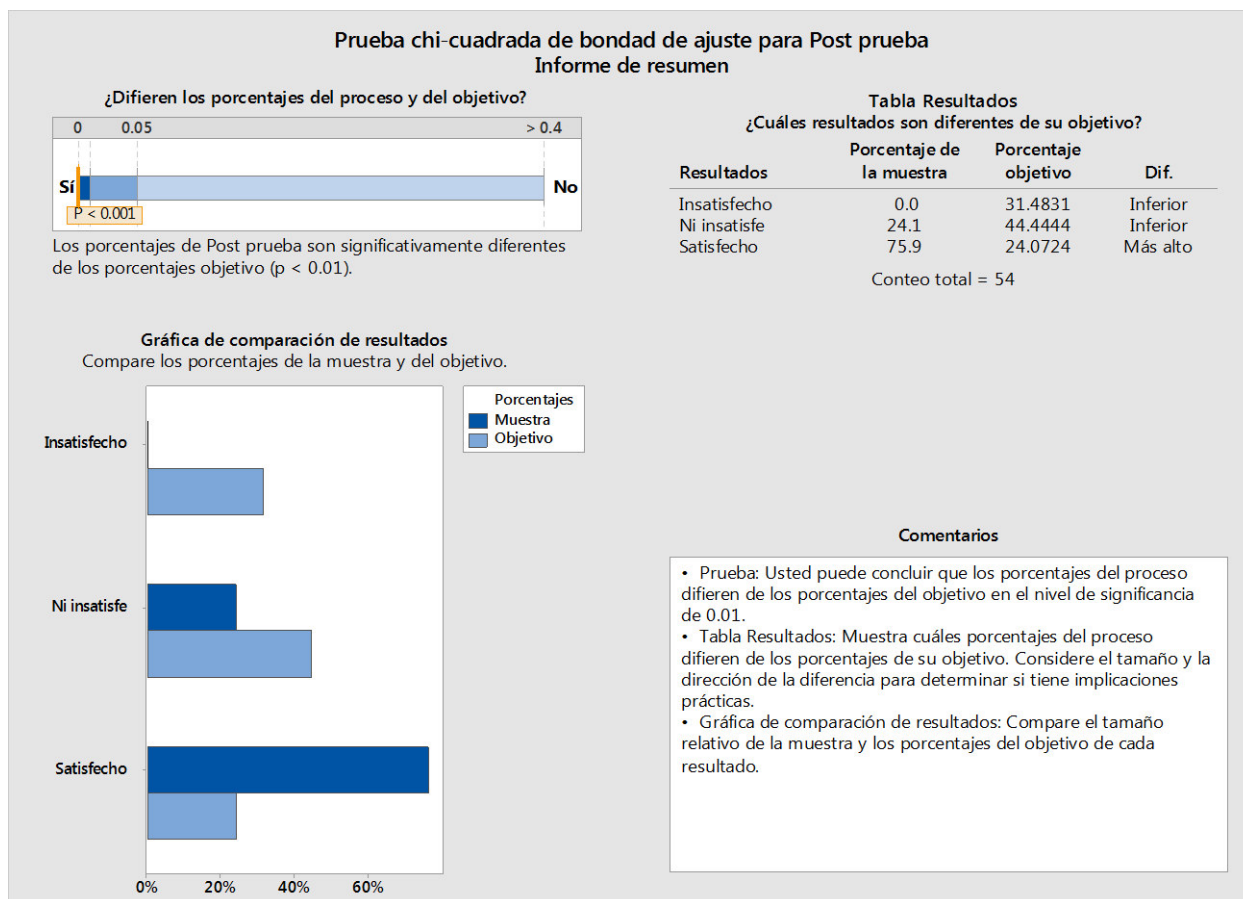


Gráfico 56. Resultados obtenidos del software Minitab. Fuente: Autoría propia.

Puesto que la Ji-cuadrada calculada es mayor que la Ji-cuadrada crítica se rechaza la hipótesis nula, es decir, considerando un nivel de confianza del 99%, se puede decir que la diferencia de la encuesta post-prueba con la encuesta pre-prueba es lo suficientemente significativa (grande) para afirmar que ya no se continúa con la distribución de la encuesta pre-prueba.

En conclusión, la prueba estadística apoya la hipótesis alternativa de la investigación, que afirma que los resultados obtenidos de la encuesta post-prueba no siguen la distribución de los resultados de la encuesta pre-prueba, **por lo tanto queda aceptada la hipótesis específica:** “La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera”.

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Una vez expuestos, comparados y analizados los resultados de la investigación se procede a detallar las principales conclusiones, de acuerdo a los objetivos establecidos en la presente tesis:

Conclusión General

- ✓ De acuerdo con los resultados de la investigación, la aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015, efectivamente, incrementa la satisfacción de los clientes de una empresa de intermediación laboral para industria pesquera. Esto se infiere gracias a las pruebas estadísticas realizadas a las encuestas pre y post aplicación del SGC, donde todas las dimensiones de la calidad consideradas en el estudio tuvieron un incremento en el nivel de satisfacción por parte de los clientes, del nivel “Ni insatisfecho ni satisfecho” al nivel “Satisfecho”. Para corroborar esta conclusión se puede observar que la media de satisfacción en la encuesta pre-prueba (para la pregunta de apreciación general de la calidad) fue de 2.93 (58.60% de satisfacción) y luego de aplicar el SGC la media fue de 4.04 (80.80% de satisfacción). Mediante la prueba de bondad de ajuste ji-cuadrada, se determinó a su vez, que el incremento es significativo.

Conclusiones Específicas

- ✓ La empresa no cumple con todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015, previo a la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad. Según los resultados del Check-list se tiene que la organización cumple con solo un 43% de implementación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, lo que le da una clasificación global de BAJO. De los capítulos 4

al 7 se debe iniciar la implementación y del capítulo 8 al 10 se debe mejorar su aplicación.

- ✓ La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa la satisfacción de los clientes con respecto al cumplimiento de los plazos programados de servicios, puesto que según los resultados de las pruebas estadísticas se observa que efectivamente la satisfacción de los clientes, con respecto a esta dimensión de la calidad, se incrementó del nivel “Ni insatisfecho ni satisfecho” al nivel “Satisfecho”. Estos resultados se basan, por ejemplo, en que la media de satisfacción en la encuesta pre-prueba fue de 2.81 (56.20% de satisfacción) y luego de aplicar el SGC la media fue de 3.64 (72.80% de satisfacción), es decir, la satisfacción del cliente se incrementó en un 16.60%. Mediante la prueba de bondad de ajuste ji-cuadrada, se determinó a su vez, que el incremento es significativo.
- ✓ La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa la satisfacción de los clientes con respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación, puesto que según los resultados de las pruebas estadísticas se observa que la satisfacción de los clientes, con respecto a esta dimensión de la calidad, se incrementó del nivel “Ni insatisfecho ni satisfecho” al nivel “Satisfecho”. Es así que la media de satisfacción en la encuesta pre-prueba fue de 2.85 (57.00% de satisfacción) y luego de aplicar el SGC la media fue de 3.71 (74.20% de satisfacción), es decir, la satisfacción del cliente se incrementó en un 17.20%. Mediante la prueba de bondad de ajuste ji-cuadrada, se determinó a su vez, que el incremento es significativo.
- ✓ La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa la satisfacción de los clientes con respecto a los insumos y equipos utilizados en los servicios. Según los

resultados de las pruebas estadísticas se observa que la satisfacción de los clientes, con respecto a esta dimensión de la calidad, se incrementó del nivel “Ni insatisfecho ni satisfecho” al nivel “Satisfecho”. Esto se evidencia en que la media de satisfacción en la encuesta pre-prueba fue de 3.03 (60.60% de satisfacción) y luego de aplicar el SGC la media fue de 3.81 (76.20% de satisfacción), es decir, la satisfacción del cliente se incrementó en un 15.60%. Mediante la prueba de bondad de ajuste ji-cuadrada, se determinó a su vez, que el incremento es significativo.

- ✓ La aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa la satisfacción de los clientes con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados, puesto que según los resultados de las pruebas estadísticas se observa que la satisfacción de los clientes, con respecto a esta dimensión de la calidad, se incrementó del nivel “Ni insatisfecho ni satisfecho” al nivel “Satisfecho”. En este análisis se observa que la media de satisfacción en la encuesta pre-prueba fue de 2.82 (56.40% de satisfacción) y luego de aplicar el SGC la media fue de 3.62 (72.40% de satisfacción), es decir, la satisfacción del cliente se incrementó en un 16.00%. Mediante la prueba de bondad de ajuste ji-cuadrada, se determinó a su vez, que el incremento es significativo.

6.2. Recomendaciones

- Para iniciar una implementación y/o aplicación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 se debe tener, no solo el compromiso total de la alta dirección, sino de todas las partes interesadas o componentes de la empresa. Se debe hacer entender e interiorizar a toda la empresa que un SGC no carga más trabajo, por el contrario, es una herramienta que facilita y asegura sus labores en beneficio de todos. En este sentido la sensibilización del SGC es fundamental.
- Mantener un constante seguimiento a cada una de las actividades planteadas para garantizar el correcto funcionamiento del sistema de calidad, para que de esta manera se asegure que se cumplan los plazos programados de los servicios, que exista una atención ágil y eficaz de los reclamos de los clientes, que los insumos y equipos usados en los servicios sean óptimos y que los operarios destacados tengan un alto nivel de capacitación, entre otros.
- Capacitar continuamente a los trabajadores de la empresa en temas como: requisitos de la norma ISO 9001:2015, herramientas de calidad, herramientas estadísticas de control y cursos de formación de auditores internos.
- Los cuestionarios deben elaborarse en un lenguaje amigable para los encuestados, tomando en cuenta que no todas las empresas clientes manejan términos técnicos o estructurados con referencia a la calidad.
- Al culminar la aplicación del SGC, se recomendó a la empresa integrar un Sistema de Gestión del Medio Ambiente así como un Sistema de Gestión de Seguridad, conformando así un Sistema Integrado de Gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ascencio, L., & Zubiato, W. (2013). *Diseño e implementación del SGC basado en la norma ISO 9001-2008 para mejorar el nivel de satisfacción del cliente en el área de capacitaciones de la empresa D' MARK S&S EIRL*. Cajamarca - Perú: Universidad Privada del Norte.
- Benavides, C., & Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y Calidad total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Bernal, J. J. (23 de agosto de 2013). *PDCA Home*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Canchumanya, R. M. (2016). *Desarrollo e implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa dedicada a brindar el servicio de mantenimiento de ascensores (Tesis de pregrado)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú.
- Carriel, R., Barros, C., & Fernández, F. (febrero de 2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 625-644.
- Cisneros, B., & Ruíz, W. (2012). *Propuesta de un Modelo de mejora continua de los procesos en el laboratorio PROTAL - ESPOL (Tesis de Maestría)*. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil - Ecuador.
- Corrales, A. (2016). *Implantación de un sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001 en empresa de certificación en ensayos no destructivos (Tesis de pregrado)*. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid - España.

- Cruchaga, M. (2017). *Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar la satisfacción de los clientes de la empresa P&M SUPPORT – Trujillo, 2016 (Tesis de pregrado)*. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo - Perú.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación*. Barcelona: Profit Editorial.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la Calidad Total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cubas, C. (2017). *Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de la supervisión basado en la norma ISO 9001:2015 en la empresa JLB CONSULTORES (Tesis de pregrado)*. Universidad Privada del Norte, Trujillo - Perú.
- Dearing, J. (2007). ISO 9001: Could it be better. *Quality Progress*, 23-27.
- González, O., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gosso, F. (2008). *Hiper satisfacción del cliente*. México D.F.: Panorama Editorial.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-hill.
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2009). *Guía para una Gestión basada en procesos*. Sevilla-España: Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía.
- Kaufman, C. S. (22 de Noviembre de 2017). *ISSUU*. Obtenido de https://issuu.com/gmfrrodriguez97/docs/revista_digital_-_grupo_tecnodigita
- Kotler, P. (2003). *Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z*. Madrid - España: Pearson Educación.
- López, P. (2015). *Como documentar un Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2015*. Madrid-España: Fundación Confemetal.

Manpower. (2015). Obtenido de <https://www.manpower.com.pe/detalles-noticias2.aspx?Noticia=4967>

Meléndez, A. (2017). *Propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad en una industria pesquera según la norma ISO 9001:2015 (Tesis de pregrado)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima - Perú.

Moreno, M. (2001). *Gestión de la calidad y Diseño de Organizaciones*. Madrid: Prentice-Hall.

Organización Internacional de Normalización - ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9000:2015*. Ginebra - Suiza: Secretaría Internacional de ISO.

Organización Internacional de Normalización - ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9001*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.

Pérez Fernández, J. (2004). *Gestión por Procesos*. Madrid - España: ESIC.

Pérez, P. E., & Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001-2000)*. Bogotá-Colombia: EDUCC.

Presidencia de la República del Perú. (25 de abril de 2012). *El Peruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/reglamento-de-la-ley-n-29783-ley-de-seguridad-y-salud-en-e-decreto-supremo-n-005-2012-tr-781249-1/>

Quiroz, J. (2016). *Diseño e implementación del sistema del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015, para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa MAXLIM SRL – Cajamarca (Tesis de pregrado)*. Universidad Privada del Norte, Cajamarca - Perú.

Sarmiento, M. (2009). *Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa de servicios-mantenimiento de oficinas (Tesis de pregrado)*. Universidad Nacional mayor de San Marcos, Lima - Perú.

Terranova, G., Lozano, L., Caicedo, J., & Fernández, T. (setiembre de 2017). El sistema de gestión de calidad en base a las normas ISO 9001 y su relación con los niveles de satisfacción de los clientes. *Pro Sciences: Revista de producción, Ciencias e Investigación*, 1(2), 8-11.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General
La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementará el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera?	Aplicar de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de Intermediación laboral para la industria pesquera.	La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de Intermediación laboral para la industria pesquera.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación de la empresa con respecto a los requerimientos de la norma ISO 9001-2015, antes de la aplicación del Sistema de gestión de Calidad? 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico situacional de la empresa con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, antes de la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cumple con todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015, previo a la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementará el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al cumplimiento de los plazos programados de servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar en qué medida, la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, incrementa la satisfacción de los clientes, con respecto al cumplimiento de los plazos programados de servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera. 	<ul style="list-style-type: none"> • La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al cumplimiento de los plazos programados de servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera.

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementará el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera? | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar en qué medida, la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, incrementa la satisfacción de los clientes, con respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera. | <ul style="list-style-type: none"> • La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a la atención de reclamos y vías de comunicación, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera. |
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementará el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a los insumos y equipos utilizados en los servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera? | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar en qué medida, la aplicación de del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, incrementa la satisfacción de los clientes, con respecto a los insumos y equipos utilizados en los servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera. | <ul style="list-style-type: none"> • La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a los insumos y equipos utilizados en los servicios, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera. |
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementará el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera? | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar en qué medida, la aplicación de del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, incrementa la satisfacción de los clientes, con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera. | <ul style="list-style-type: none"> • La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados, de una empresa de intermediación laboral para la industria pesquera. |
-

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN
Variable Independiente: Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015	Requisitos de la norma ISO 9001:2015	% de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015	Diseño de la investigación: Cuasi-experimental longitudinal con un diseño de pre-prueba y post-prueba con un solo grupo G O1 X O2 Muestra: Se consideró 18 empresas clientes Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario cerrado o de respuestas fijas. Herramientas estadísticas: * Hoja de cálculo EXCEL * Software MINITAB Análisis inferencial: Prueba de bondad de ajuste Ji - Cuadrado.
Variable Dependiente: Satisfacción de los clientes	Plazos programados de servicio. Atención de reclamos y vías de comunicación de los clientes con la empresa. Insumos y equipos utilizados en el servicio. Nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados.	% de satisfacción del cliente con respecto al cumplimiento de plazos programados de servicio. % de satisfacción del cliente con respecto a la atención de sus reclamos y vías de comunicación con la empresa. % de satisfacción del cliente con respecto a los insumos utilizados en el servicio. % de satisfacción del cliente con respecto al nivel de capacitación y comportamiento de los operarios destacados.	

ANEXO 2

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN
Ayúdenos a mejorar, su opinión nos interesa.

El objetivo de este cuestionario es el de mejorar la calidad del servicio prestado a nuestros clientes y asegurarnos de que cumplimos con el nivel de calidad que usted exige. Por eso nos gustaría conocer su opinión sobre la calidad de nuestros servicios y productos. Por favor, indíquenos hasta qué punto está Ud. satisfecho o no con los servicios que recibió.

<i>Valore según la escala mostrada su grado de satisfacción con respecto a:</i>	Marque con una X				
	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Ni insatisfecho ni satisfecho (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
Puntualidad de los operarios (Ingreso y salida).					
Tiempo de ejecución de los servicios.					
Disponibilidad oportuna de insumos.					
Medios o canales para presentar sus reclamos o quejas.					
Rapidez para la atención de los reclamos o quejas.					
Acciones tomadas para la atención de los reclamos o quejas.					
Calidad de insumos.					
Cumplimiento de las especificaciones técnicas.					
Estado de los equipos.					
Presentación y modales de los trabajadores.					
Destreza en el manejo de los equipos.					
Conocimiento en el uso de insumos.					
Tomando en cuenta los aspectos revisados, califique de manera general los servicios y/o productos					

ANEXO 3

DIAGNOSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN ISO 9001-2015					
CRITERIOS DE CALIFICACION: A. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene; Corresponde a las fase de Verificar y Actuar para la Mejora del sistema); B. cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase del Hacer del sistema); C. Cumple con el mínimo del criterio enunciado (3 puntos: Se establece, no se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase de identificación y Planeación del sistema); D. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene N/S).					
No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		A-V	H	P	N/S
		A	B	C	D
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		10	5	3	0
4.1 COMPRESION DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO					
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.			X	
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.			X	
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS					
3	Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad.			X	
4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.			X	
4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD					
5	El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica.				X
6	El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios				X
7	Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestión.				X
8	Se tiene justificado documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestión.				X
4.4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS					

9	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización		X		
10	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.			X	
11	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.			X	
SUBTOTAL		0	5	18	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /110)		20.91%			
5. LIDERAZGO		10	5	3	0
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL					
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia del SGC.		X		
2	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes de determinan y se cumplen.		X		
3	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.			X	
5.2 POLITICA					
4	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.		X		
5	Se tiene disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización.			X	
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN					
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.			X	
SUBTOTAL		0	15	9	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /60)		40.00%			
6. PLANIFICACION		10	5	3	0
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES					
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.				X
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.				X

6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACION PARA LOGRARLOS				
3	Se han planificado acciones para el logro de los objetivos del SGC.			X
4	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos			X
6.3 PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS				
5	Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en el SGC y la gestión de su implementación?			X
SUBTOTAL		0	0	6
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /50)		12.00%		
7. APOYO		10	5	3
7.1 RECURSOS				
1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC (incluidos los requisitos de las personas, medioambientales y de infraestructura)		X	
2	En caso de que el monitoreo o medición se utilice para pruebas de conformidad de productos y servicios a los requisitos especificados, ¿se han determinado los recursos necesarios para garantizar un seguimiento válido y fiable, así como la medición de los resultados?		X	
3	Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional.		X	
4	Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.			X
7.2 COMPETENCIA				
5	La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar al rendimiento del SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia, ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria		X	
7.3 TOMA DE CONCIENCIA				
6	Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas.			X
7.4 COMUNICACIÓN				
7	Se tiene definido un procedimiento para las comuniones internas y externas del SGC dentro de la organización.			X
7.5 INFORMACION DOCUMENTADA				

8	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.		X		
9	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.		X		
10	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por el SGC.		X		
SUBTOTAL		0	35	6	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		41.00%			
8. OPERACIÓN		10	5	3	0
8.1 PLANIFICACION Y CONTROL OPERACIONAL					
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.	X			
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.		X		
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.		X		
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.		X		
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.		X		
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.			X	
7	Se establecen los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.		X		
8	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.		X		
9	La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.	X			
10	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.	X			
11	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.	X			
12	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	X			
13	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.		X		
14	Las personas son conscientes de los cambios en los requisitos de los productos y servicios, se modifica la información documentada pertinente a estos cambios.		X		

8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE				
15	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.	X		
16	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.		X	
17	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.		X	
18	Se conserva información documentada de estas actividades		X	
19	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios, conformes de manera coherente a sus clientes.		X	
20	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.		X	
21	Considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.		X	
22	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.			X
23	Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos.		X	
24	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.	X		
25	Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.		X	
26	Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.		X	
27	Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.		X	
28	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.		X	
8.5 PRODUCCION Y PROVISION DEL SERVICIO				
29	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	X		
30	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.	X		
31	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.		X	
32	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados	X		
33	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.	X		
34	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.	X		

35	Se controla la designación de personas competentes.		X		
36	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.		X		
37	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.			X	
38	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.		X		
39	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios.		X		
40	Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.	X			
41	Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.		X		
42	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma.		X		
43	Se identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.		X		
44	Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierda, deteriora o de algún otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.			X	
45	La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.		X		
46	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.			X	
47	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.		X		
48	Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.		X		
49	Se considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.		X		
50	Considera los requisitos del cliente.	X			
51	Considera la retroalimentación del cliente.		X		
52	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.		X		
53	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.		X		
8.6 LIBERACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
54	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	X			

55	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.		X		
56	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	X			
57	Existe trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.		X		

8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES

58	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.		X		
59	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.		X		
60	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.	X			
61	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras		X		
62	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.		X		
SUBTOTAL		170	200	15	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /620)		62.10%			
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO		10	5	3	0

9.1 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y EVALUACION

1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.	X			
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.		X		
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.		X		
4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.		X		
5	Evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.		X		
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.	X			
7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	X			
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.	X			
9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.		X		

9.2 AUDITORIA INTERNA					
10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.		X		
11	Las auditorías proporcionan información sobre el SGC conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.			X	
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.		X		
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.			X	
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.			X	
15	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.			X	
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.		X		
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.		X		
9.3 REVISION POR LA DIRECCION					
18	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.		X		
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.		X		
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.		X		
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC.		X		
22	Considera los resultados de las auditorías.		X		
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.			X	
24	Considera la adecuación de los recursos.	X			
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.			X	
26	Se considera las oportunidades de mejora.	X			
27	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.	X			
28	Incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.		X		
29	Incluye las necesidades de recursos.		X		
30	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.	X			
SUBTOTAL		80	80	18	0

Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /300)		59.33%			
10. MEJORA		10	5	3	0
10.1 GENERALIDADES					
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.	X			
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA					
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.		X		
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.	X			
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.	X			
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.		X		
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.				X
7	Hace cambios al SGC si fuera necesario.			X	
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	X			
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.	X			
10.3 MEJORA CONTINUA					
10	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.			X	
11	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.		X		
SUBTOTAL		50	15	6	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /110)		64.55%			

ANEXO 4

	ANALISIS PESTEL	SGC
--	------------------------	------------

P	POLÍTICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	CAMBIOS EN LA POLITICA DE GOBIERNO		X
	CONFLICTO DE INTERESES		X
	OBSTRUCCION		X
	CORRUPCION		X
	TRAFICO DE INFLUENCIAS		X
E	ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	ECONOMÍA INTERNACIONAL INESTABLE		X
	ECONOMIA NACIONAL EN RECESION		X
	TASA DE DESEMPLEO	X	
	COMPETENCIA INFORMAL		X
	COSTO DE LA MATERIA PRIMA		X
S	SOCIO - CULTURALES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	HUELGAS		X
	NIVEL DE EDUCACION DE LA POBLACION		X
	TASA DE CRECIMIENTO DE LA POBLACION	X	
	ACTITUD DE LA POBLACION HACIA EL TRABAJO FORMAL		X
	CONTAMINACION		X
T	TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	NUEVAS TECNOLOGIAS EXISTENTES	X	
	PRODUCTIVIDAD EN LA PRODUCCION Y SERVICIOS	X	
	ASESORAMIENTO POR EXTERNOS	X	
E	ECOLÓGICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	FENOMENO NIÑO COSTERO		X
	SISMOS EN DIFERENTES ZONAS DEL PAIS		X
	CULTURA AMBIENTAL Y EMPRESARIAL		X
L	LEGAL	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	CAMBIOS EN LAS NORMATIVAS LEGALES		X
	REGISTRO DE MARCA	X	
	LEGISLACION DE PROTECCION AMBIENTAL	X	

Fuente: Autoría propia.

ANEXO 5

ANALISIS AMOFHIT

ANALISIS FODA				SGC
Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia		SI (Fortaleza)	NO (Debilidad)	COMENTARIOS
1	¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?		X	
2	¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?	X		
3	¿Se desarrollan pronósticos?, ¿de ventas, producción, financieros u otros?		X	
4	¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?		X	
5	¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?	X		
6	¿Es adecuado el diseño organizacional?	X		
7	¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?	X		
8	¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?		X	
9	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	X		
10	¿Las comunicaciones son efectivas?	X		
11	¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	X		
12	¿Las relaciones laborales son productivas?	X		
13	¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?		X	
14	¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?	X		
15	¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?	X		
16	¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad y de costos son eficientes?	X		
17	¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y de liderazgo?	X		

Fuente: Autoría propia.

ANALISIS FODA				SGC
Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercado	SI (Fortaleza)	NO (Debilidad)	COMENTARIOS	
1	¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	X		
2	¿La participación de mercado se ha incrementado?	X		
3	¿El alcance de las operaciones es solo local?	X		
4	¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	X		
5	¿La calidad de los productos, bienes y servicios es reconocida por los clientes y consumidores?	X		
6	¿La calidad del servicio post-venta es reconocida como de calidad?	X		
7	¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	X		
8	¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?	X		
9	¿Es la industria altamente competitiva?	X		
10	¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?	X		
11	¿Son los clientes y consumidores leales?	X		
12	¿Están las marcas bien posicionadas?	X		
13	¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	X		
14	¿Los depósitos, puntos de venta y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?	X		

Fuente: Autoría propia.

		ANALISIS FODA		SGC
Comprobación de la Auditoría de Operaciones & Logística e Infraestructura		SI (Fortaleza)	NO (Debilidad)	COMENTARIOS
1	¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?	X		
2	¿Se usan las 7 herramientas de Deming para evaluar la calidad de los procesos?	X		
3	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?		X	
4	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?	X		
5	¿La tecnología usada en los procesos es de punta?		X	
6	¿Está la planta distribuida productivamente?	X		
7	¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?	X		
8	¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?	X		
9	¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?	X		
10	¿Están los almacenes bien distribuidos y manejados eficientemente?	X		
11	¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva en general?	X		
12	¿Se realizan planeamientos agregados?	X		
13	¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?		X	
14	¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?	X		
15	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?	X		
16	¿Se maneja un presupuesto de operaciones?	X		

Fuente: Autoría propia.

		ANALISIS FODA		SGC
Comprobación de la Auditoría de Finanzas & Contabilidad		SI (Fortaleza)	NO (Debilidad)	COMENTARIOS
1	¿Es buena la estructura de capital?	X		
2	¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?	X		
3	¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?	X		
4	¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?		X	
5	¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?	X		
6	¿Se cuenta con una política de dividendos?		X	
7	¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?	X		
8	¿Se cotiza en bolsa?		X	
9	¿Se efectúan análisis de riesgos?	X		
10	¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?	X		

Fuente: Autoría propia.

		ANALISIS FODA			SGC
Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura		SI (Fortaleza)	NO (Debilidad)	COMENTARIOS	
1	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?	X			
2	¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	X			
3	¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	X			
4	¿Se cuenta con un área de organización y métodos?		X		
5	¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?		X		
6	¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	X			
7	¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	X			
8	¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?		X		
9	¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?		X		

Fuente: Autoría propia.

ANALISIS FODA				SGC
Comprobación de la Auditoría de Los Sistemas de Información & Comunicaciones		SI (Fortaleza)	NO (Debilidad)	COMENTARIOS
1	¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	X		
2	¿Los sistemas de seguridad son eficientes?		X	
3	¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?	X		
4	¿Está el sistema y la data actualizados permanentemente?		X	
5	¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?	X		
6	¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?		X	
7	¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?	X		
8	¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incrementos de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	X		
9	¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	X		
10	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?	X		

Fuente: Autoría propia.

		ANALISIS FODA		SGC
Comprobación de la Auditoría de La Tecnología & Investigación y Desarrollo		SI (Fortaleza)	NO (Debilidad)	COMENTARIOS
1	¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?	X		
2	¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	X		
3	¿Se terceriza esta actividad, toda o parte de la misma?		X	
4	¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	X		
5	¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?		X	
6	¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?		X	
7	¿Es moderna la tecnología productiva, y contribuye a la productividad total?		X	
8	¿La gerencia y funcionarios de tecnología & Investigación y Desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	X		
9	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología & Investigación y Desarrollo?		X	

Fuente: Autoría propia.

ANEXO 6 MATRIZ FODA

<div>ANÁLISIS EXTERNO</div> <div>ANÁLISIS INTERNO</div>		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		1	PARTICIPACION EN EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES	1	CAMBIOS EN EL CONTEXTO NACIONAL
				2	HUELGAS
		2	RECOMENDACIONES PARA SERVICIOS EN OTRAS EMPRESAS PESQUERAS	3	ALZA DE COSTOS EN MATERIA PRIMA
				4	IMPORTACION
		3	PROMOCION DE LOS SERVICIOS DE A TRAVEZ DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (TV, Radio, Redes Sociales)	5	BAJA DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA
6	VEDA EN LA PESCA				
4	DEMANDA DE PRODUCTOS DE ALIMENTOS PESQUEROS	7	COMPETENCIA CON MEJOR PERFIL EMPRESARIAL		
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS OFENSIVAS FO		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS FA	
1	CARTERA DE CLIENTES POTENCIALES	LANZAR CAMPAÑAS DE IMAGEN PARA FORTALECER NUESTRA COMPETENCIA		ATACAR LOS PUNTOS DEBILES DE NUESTROS COMPETIDORES	
2	PERSONAL DE JEFATURA COMPROMETIDO Y CALIFICADO	OCUPAR LINEAS DE MERCADO NO TRABAJADAS POR LA COMPETENCIA		ATACAR LAS AREAS DONDE TENGA POCA CUOTA DE MERCADO	
3	PERSONAL OPERARIO CON CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA TECNICA	BUSCAR SOCIOS ESTRATEGICOS PARA REDUCIR COSTOS		LANZAR SERVICIOS DE IGUAL CALIDAD PERO CON MENOR PRECIO	
4	INFRAESTRUCTURA ADECUADA	PREPARAR A TODA LA EMPRESA PARA SOSTENER EL IMPACTO		TENER UNA GAMA AMPLIA DE SERVICIOS PARA COMPETIR	
5	PROVEEDORES DE CALIDAD	CAPACITAR Y ENTRENAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA			
6	ORGANIZACIÓN ACORDE A LAS DEMANDAS DEL MERCADO	IMPLEMENTAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS DO		ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA DA	
1	DECISIONES CENTRALIZADAS	INICIAR ACCIONES LEGALES Y ADMINISTRATIVAS		PROTEGER LA POSICION DE CUOTA	
2	PERSONAL OPERATIVO CON LIMITADO COMPROMISO	MEDIDAS PARA RENOVAR ESCALODANAMENTE EL CONSEJO DE ADMINISTRACION		AMPLIAR LA LINEA DE SERVICIOS PARA OCUPAR SEGMENTOS VACIOS	
3	DEPENDENCIA DE PERSONAL ANTIGUO CON POCA ADAPTABILIDAD	CAPACIDAD DE CONTROL POTENCIAL DE LOS CLIENTES ANTIADQUISICION		FIRMAR ACUERDOS EXCLUSIVOS CON PROVEEDORES O DISTRIBUIDORES PARA QUE LOS COMPETIDORES NO PUEDAN COMERCIALIZIAR CON ELLOS	
4	ESCASA IMPLEMENTACIONDE SOFTWARE PARA LAS AREAS DE GESTION Y PRODUCCION	DISPOSICIONES DE JUSTO PRECIO EVALUANDO A NIVEL DE ADQUISICION		TACTICAS A ELIMINAR POTENCIALES ADQUIRIENTES	
5	INEXISTENCIA DE PLAN DE CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES	ENTRAR EN UN MERCADO EMERGENTE ATRACTIVO		CAMBIO GRADUAL ANTICIPADO	

ANEXO 7

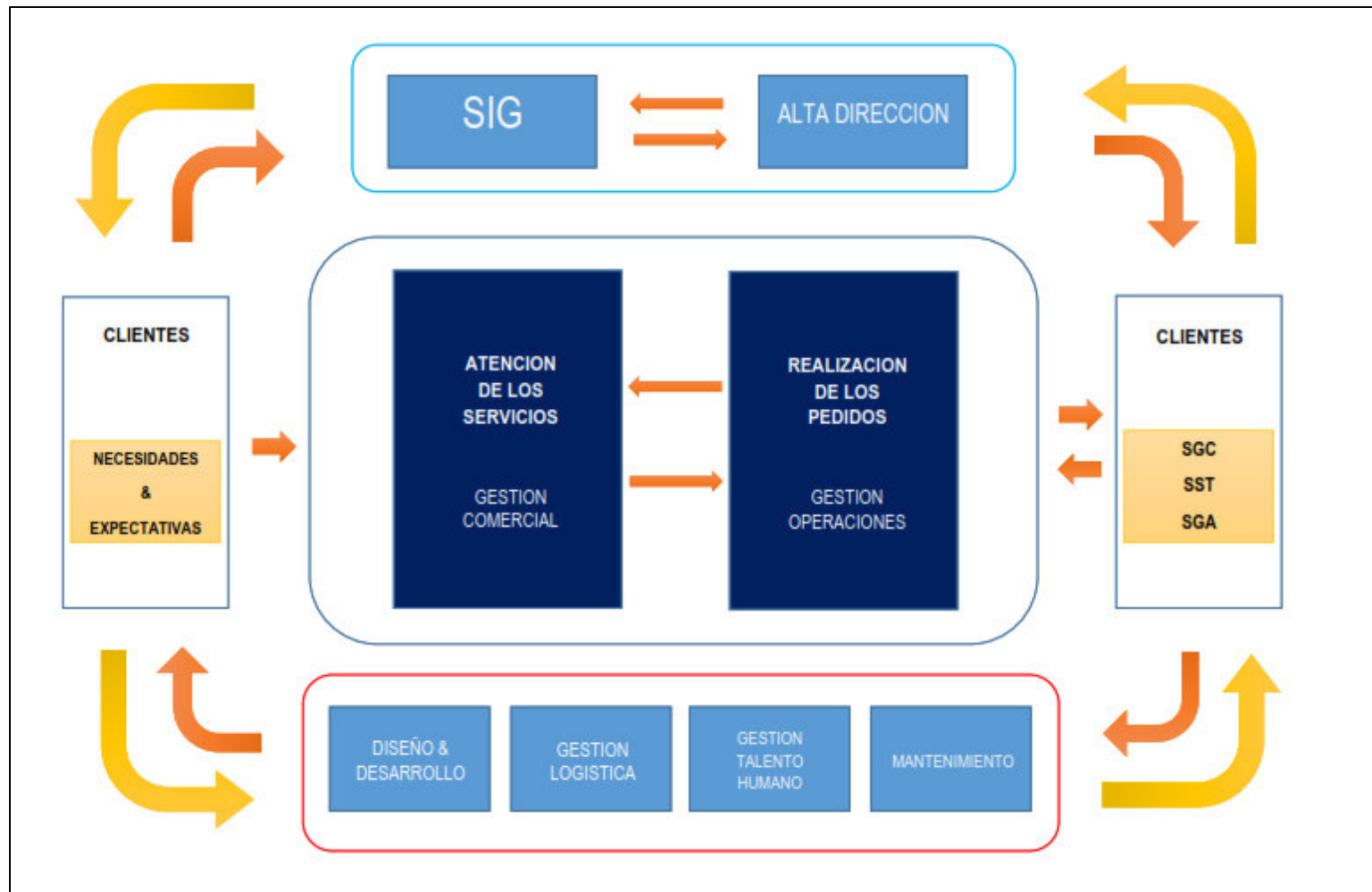
		IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE PARTES INTERESADAS								SGC			
P: ProbabilidadS: Severidad													
Ítem	Partes interesadas	Necesidades	Expectativas	Peligros	Riesgos	P	S	NR	Acciones a tomar	Responsable	P	S	NR Final
1	Socios / Accionistas / Gerentes	Control de costos por servicio Rentabilidad	Mejora de las herramientas de control	Retiro de confianza	Cierre de la empresa.	3	1	4	Contratar un especialista para la toma de decisiones	GERENCIA	1	4	23
2	Colaboradores de la organización	Sueldos a precio de mercado	Capacitación y entrenamiento	Inconformidad, desmotivación	Renuncia, perdida de información, incremento de costo por rotación	3	3	13	Motivar con reuniones por navidad, fin de año, agasajos, etc.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	2	4	21
3	Clientes	Servicios de buena calidad.	Almacenamiento temporal de sus productos	Deterioro por el tiempo de almacenamiento	No concretar la venta de productos y servicios	3	3	13	Detallar nuestra calidad de nuestros insumos y con la garantía de nuestros 30 años de experiencia	GESTION DE OPERACIONES	2	4	21
4	Usuarios	Servicios de buena calidad.	Entendimiento del uso de los productos ofrecidos	Mala manipulación de los productos comercializados	Afectar el producto y generar una insatisfacción del cliente	4	3	12	Instruir al usuario comprador en el uso del producto vendido	GESTION OPERACIONES	5	4	20
5	Entidades del estados y entes reguladoras	Cambios en legislación gubernamental	Definir la Política Económica	Promulgación de leyes en contra de la producción nacional	No buscar los mecanismos necesarios para la producción nacional	4	2	5	Participar en foros públicos para explicar nuestra realidad en el mercado internacional	GESTION COMERCIAL	2	5	24
6	Proveedores / Contratistas	Atención inmediata de las materias primas solicitadas	Entender el cambiante mercado y puedan facilitar productos internacionales	No tener la capacidad de respuesta de las materias primas a usarse	Perder la buena Pro debido a la NO importación de Materia prima de calidad	5	3	6	Elaborar un ranking de proveedores.	GESTION LOGISTICA	2	3	17

7	Bancos	Financiamiento y facilidad de créditos a corto plazo	Tasa mínima de interés	Perder a los clientes potenciales	No tener disposición de capital para inversión	4	2	5	Replantear la capacidad de financiamiento	GERENCIA	2	4	21
8	Competidores	Tener un estándar en los precios	La competencia debe comprender que al minimizar costos perjudica la gestión empresarial	Bajar la calidad de los productos y servicios del rubro	Saturar el mercado con productos de baja calidad	5	2	3	Gestionar con las instituciones pertinentes el establecimiento de estándares de calidad	GERENCIA	3	4	18

SEVERIDAD		MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS / IMPACTOS				
Catastrófico / Alto	1	1	2	4	7	11
Daño Fatalidad	2	3	5	8	12	16
Daño Permanente	3	6	9	13	17	20
Daño Temporal	4	10	14	18	21	23
Leve / Bajo	5	15	19	22	24	25
		5	4	3	2	1
		Común (Muy probable)	Ha Sucedido (Probable)	Podría Suceder (Posible)	Raro que suceda (Poco probable)	Prácticamente imposible que suceda
PROBABILIDAD						

NIVEL DE RIESGO / IMPACTO, CONTROL	
A	ALTO. Riesgo o impacto intolerable , requiere de acciones inmediatas.
M	MEDIO. Iniciar medidas para eliminar/reducir el riesgo o impacto. Evaluar si la acción se puede ejecutar inmediatamente.
B	BAJO. Riesgo o impacto tolerable.

ANEXO 8
MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA



Fuente: Autoría propia.

ANEXO 9

POLÍTICA DE CALIDAD

Somos una empresa que nos dedicamos a los servicios de procesamiento industrial pesquero: Servicio de maquila, Servicios de producción de conservas, Servicios de congelados, Servicios de escogido y fileteado, Servicios industriales de todo tipo de productos hidrobiológicos, Servicio de envasado, empacado, encajado y/o ensacado de productos terminados, Servicio de lavado de bodegas, Servicio de transporte terrestre aéreo y/o marítimo de carga (muro, linga, estiba y desestiba) Servicio de depósito y custodia de todo tipo de bienes y trabajos submarinos, estamos comprometidos a:

- Cumplir con los requisitos legales vigentes, el compromiso para tener disponibles los recursos necesarios, así como otros compromisos voluntariamente suscritos referentes a la calidad del servicio.
- Promover la consulta y participación de los trabajadores, orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas de nuestro sistema de gestión de calidad.
- Fomentar una actitud diligente en materia de calidad a través de capacitaciones adecuadas a sus requerimientos.
- Revisar y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad en el marco de trabajo, periódicamente y como respuesta a un suceso o aun cambio de las circunstancias.

ANEXO 10

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)

PUESTO: GERENTE GENERAL

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Ejerce funciones de primera autoridad. Dirige la Gestión Empresarial estableciendo políticas y estrategias en todos los campos de la administración de la organización a fin de alcanzar plenamente los objetivos trazados.
- b) Planifica y organiza lidera y controla todos los recursos de la empresa
- c) Dirige, coordina y verifica las funciones Administrativas, Financieras, Operativas y otros más del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa en forma integral.
- d) Ejerce la representación legal de la empresa.
- e) Otras relacionadas con la Gestión empresarial.

DESCRIPCION

- a) Vela por el estricto cumplimiento de los Estatutos, Reglamentos, Políticas, Procedimientos, Instructivos y demás normas de la empresa.
- b) Propone, cumple y hace cumplir las políticas y objetivos aprobados.
- c) Aprueba las directivas, normas y está al tanto de los procedimientos y funciones internas de la empresa, así como también recomienda la revisión o modificación de los mismos.
- d) Cumple y hace cumplir todas las disposiciones laborales, tributarias y asistenciales a las que está afecta la empresa.
- e) Despacha diariamente los asuntos a su cargo, dictando las órdenes que cada caso en particular requiera, solicitando informes a cada una de las áreas de la empresa.
- f) Coordina la elaboración del presupuesto anual de la organización.
- g) Dirige y evalúa el uso racional del presupuesto y otros recursos asignados para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.
- h) Autoriza el retiro de fondos, sobregiros y créditos documentarios de los Bancos y Entidades financieras.
- i) Revisa y aprueba informes, estados financieros, balance general, así como los planes de gestión administrativa - financiera.
- j) Evalúa y Aprueba las directivas y normas para simplificar los procesos de las unidades orgánicas de la empresa, a fin de optimizar el uso de los recursos.
- k) Ejerce jurisdicción inmediata sobre todos los gerentes o jefes de área dirigiendo, coordinando y evaluando el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- l) Dirige y Evalúa los estudios técnicos, económicos, comerciales y operativos y determina nuevas oportunidades de desarrollo empresarial.
- m) Dirige y controla la correcta ejecución de planes y programas de la empresa.

- n) Representa a la organización ante las autoridades gubernamentales, autoridades administrativas públicas y privadas, así como en todos los actos empresariales.
- o) Revisa y firma acuerdos, contratos, compras, pagos, y otros documentos valorados.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACION

Estudios Gerenciales o carreras afines

FORMACION COMPLEMENTARIA

Estudios de Post- Grado y/o Cursos de Especialización

EXPERIENCIA ADQUIRIDA

05 años de experiencia en el manejo de empresas del rubro, Incluyendo empresas de servicios

HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Liderazgo y compromiso con la gestión de la empresa

PUESTO: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
--

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Apoya al Gerente en el mantenimiento del SGC en establecer, documentar y mantener.
- b) Verifica el buen funcionamiento del SGC e informa las irregularidades encontradas.
- c) Colabora en la promoción y difusión de la Política y otros requisitos del SGC, así como en la toma de conciencia de los requisitos del cliente.
- d) Otras que el Gerente General asigne.

DESCRIPCION

- a) Colabora en las acciones para verificar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.
- b) Promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en los niveles de la organización relacionados con el Sistema Gestión de Calidad.
- c) Analiza los datos obtenidos en los registros de las acciones correctivas y preventivas, así como también en los obtenidos en los servicios no conformes.
- d) Participa en la revisión por la Alta Dirección del SGC, realiza actividades de promoción y difusión de la política y objetivos, participa en su revisión y adecuación.
- e) Colabora en las charlas de inducción al personal nuevo en lo referente al SGC.
- f) Realiza el análisis de datos de las encuestas de satisfacción de los clientes y prepara los informes respectivos.
- g) Otros relacionados con el SGC.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACION

Bachiller u egresado en Derecho, Ingeniería Industrial, Administración o carreras afines

FORMACION COMPLEMENTARIA

Cursos de Especialización conocimiento y/o Interpretación de la Norma ISO 9001:2015.

EXPERIENCIA ADQUIRIDA

05 años de experiencia en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en empresas de Servicios, Incluyendo empresas de producción

HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Trabajo en equipo, compromiso, identificación con la organización.

<h2>PUESTO: GERENTE DE FINANZAS</h2>

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Garantiza una continua, oportuna y eficiente gestión comercial, planifica, determina, establece los objetivos y metas de las actividades de ventas y marketing de la empresa.
- b) Evalúa y supervisa la elaboración de las cotizaciones y licitaciones y la determinación de tarifas del servicio.
- c) Establece estrategias de comercialización.

DESCRIPCION

- a) Planifica, determina, establece los objetivos y metas de las actividades de comercialización a largo, mediano y corto plazo, en concordancia con los objetivos generales de la organización.
- b) Elabora el presupuesto de la Gerencia de Finanzas.
- c) Analiza las políticas, normas y procedimientos de comercialización, las comunica y recomienda los cambios que fuesen necesarios.
- d) Elabora el informe semestral de gestión del área, tomando en consideración los informes presentados por el Jefe de Área.
- e) Informa a la gerencia sobre las tendencias y el nivel de precios tanto de los servicios de la empresa como de la competencia.
- f) Autoriza la participación de la empresa en los procesos de selección.
- g) Vela por el buen desenvolvimiento del proceso de la gestión comercial.
- h) Representa a la empresa en la apertura de sobres de los procesos de selección en los que participa.
- i) Establece las estrategias para la captación de nuevos clientes del sector privado.
- j) Desarrollar acciones de marketing de operaciones para incrementar la participación de mercado de la empresa
- k) Coordina y determina con la Gerencia de Operaciones los lineamientos del servicio a brindar,

asesorándolo en las normas de comercialización y preferencias de los clientes.

- l) Propone y coordina la elaboración y presentación de la Impugnación, en los casos que así lo ameriten.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACION

Formación Militar, con estudios en Economía, Ingeniería Industrial, o carreras afines.

FORMACION COMPLEMENTARIA

Cursos de Especialización. Conocimientos de las Leyes de contrataciones y adquisiciones del estado

EXPERIENCIA ADQUIRIDA

04 años de experiencia desempeñando funciones similares, en empresas de servicios o de producción.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Orientación a resultados, trabajo en equipo, habilidad analítica, liderazgo

PUESTO: JEFE DE OPERACIONES

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Planifica, organiza y realiza la gestión de operaciones de la empresa.
- b) Dirige y supervisa el desempeño del área de operaciones, coordinando y controlando los procesos del área.
- c) Evalúa los procesos buscando la calidad del servicio, la seguridad, salud de los trabajadores, la protección al medio ambiente y la mejora continua.

DESCRIPCION

- a) Dirige la formulación, aprobación e implementación de las políticas relacionadas a la gestión integrada de la empresa.
- b) Plantea los objetivos anuales del área, en concordancia con los objetivos generales de la empresa, Elabora la propuesta del presupuesto de la Jefatura de Operaciones.
- c) Dirige la formulación y aprobación de los planes, programas y presupuestos de operaciones, de acuerdo a los lineamientos de la empresa.
- d) Vela por la buena imagen de la empresa a través de la presencia y comportamiento del personal a su cargo, con mayor atención al que tiene contacto con el cliente.
- e) Evalúa los informes sobre volumen, calidad, protección al personal operativo y productividad de los servicios, mano de obra, materiales, puntos críticos, rendimiento de personal, maquinaria, etc.
- f) Dirige la supervisión de los procesos operativos, así como del personal que en ellos intervienen evaluando su desempeño.
- g) Supervisa las actividades relacionadas a la investigación y desarrollo de nuevos servicios en estrecha coordinación con la GC.

- h) Coordina con la GG el diseño y programación de la expansión de la empresa.
- i) Elabora el informe semestral de la gestión operacional.
- j) Evalúa y propone modificaciones en los actuales métodos de trabajo o procesos con el fin de optimizar los sistemas operativos, permitiendo la racionalización de los gastos en recursos humanos y materiales.
- k) Aprueba y controla la aplicación de mejoras en el proceso productivo de los servicios, exigiendo la colaboración del personal.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACION

Estudios Militares complementarios en gestión de proceso, Administración Técnica o carreras afines

FORMACION COMPLEMENTARIA

Cursos de Especialización referidos al cargo

EXPERIENCIA ADQUIRIDA

04 años desempeñando funciones similares en empresas de servicios

HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Orientación a resultados, trabajo en equipo, liderazgo

PUESTO: JEFE DE LOGISTICA

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Planifica, organiza, dirige, controla y evalúa el proceso logístico, operacional de la empresa de acuerdo a las políticas y disposiciones impartidas por la GG.

DESCRIPCION

- a) Atender oportunamente las necesidades de requerimientos de sus clientes internos: administración, operaciones, finanzas, mantenimiento y servicio técnico.
- b) Abastecer los recursos necesarios para el mantenimiento de equipos y maquinaria de la empresa.
- c) Mantener actualizada la Base de Datos de Proveedores, guardando estrecha coordinación con los mismos.
- d) Asegurarse que se establezcan, implementen y mantengan los procesos para el buen funcionamiento del servicio.
- e) Gestionar la documentación para el abastecimiento de recursos a la empresa: Hoja de Requerimiento de Compra, Órdenes de Compra, Pedido y Comprobante de Salida de Almacén – PECOSA, Contratos de Terceros, etc.
- f) Convocar y/o participar de las reuniones de coordinación, con la finalidad de tener claro las prioridades de compra y no perjudicar el normal avance de los servicios.

- g) Supervisar el orden y limpieza de almacén.
- h) Supervisar y controlar el inventario al día.
- i) Comprobar que la mercadería se recepciones conforme a lo solicitado.
- j) Supervisar la seguridad y el correcto almacenamiento de la mercadería en general.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACION

Egresado u Técnico en carreras afines al cargo, con conocimiento de Gestión Logística.

FORMACION COMPLEMENTARIA

Cursos de Especialización referente al cargo.

EXPERIENCIA ADQUIRIDA

01 año de experiencia en labores administrativas, logísticas, etc. En empresas de servicios

HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Orientación a resultados, trabajo en equipo, liderazgo, Compromiso, identificación con la organización.

PUESTO: JEFE DE LOGISTICA

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Realizar la recepción, almacenamiento, custodia y distribución de insumos, materia prima y herramientas de planta.

DESCRIPCION

- a) Realizar y mantener al día el inventario de material y herramientas en general.
- b) Controlar las entradas y salidas de material y herramientas de almacén.
- c) Elaboración, archivo y control de documentación de entradas y salidas de almacén.
- d) Reportar el mal estado y/o pérdida de materiales, EPP, herramientas que le son asignadas al personal para el cumplimiento de sus labores, con la finalidad de realizar el descuento y reposición inmediata.
- e) Realizar el embalaje y despacho de materia prima, epp, materiales y herramientas al servicio.
- f) Mantener el orden y limpieza de almacén.
- g) Realizar el almacenamiento de materia prima, epp, materiales y herramientas clasificándolos y ubicándolos de acuerdo a su naturaleza y volumen salvaguardando la seguridad del personal en general.
- h) Custodiar fielmente todo lo que se le ha dado a guardar, tanto su cantidad como su buen estado sobre todo aquello de alto valor económico.

- i) Otras labores afines que encomiende el jefe inmediato y el correcto almacenamiento de la mercadería en general.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACION

Egresado u Técnico en carreras afines al cargo, con conocimiento de Almacenaje

FORMACION COMPLEMENTARIA

Cursos de Especialización referente al cargo.

EXPERIENCIA ADQUIRIDA

01 año de experiencia en labores administrativas, logísticas, etc. En empresas de servicios

HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Orientación a resultados, trabajo en equipo, liderazgo, Compromiso, identificación con la organización.

PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Gestionar el sistema de personal, administrando los procesos de selección, contratación, registro, evaluación, capacitación, bienestar, pago de remuneraciones y desarrollo integral de los recursos humanos; así como, promover las políticas y disposiciones impartidas por la Gerencia General.

DESCRIPCION

- a) Establecer las disposiciones, procedimientos, instrucciones y funciones para la ejecución efectiva y eficiente de los procesos de la empresa.
- b) Elaborar la planilla de pago de remuneraciones de la empresa, cálculo de depósitos de CTS, gratificaciones, vacaciones, liquidación de beneficios sociales y otros, de acuerdo a las normas legales y administrativas vigentes.
- c) Elaborar la Declaración de AFP NET.
- d) Elaborar la Declaración de T Registro - PLAME (PDT)
- e) Tramitar los seguros de salud y de accidentes del personal en general.
- f) Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones que regulan los procesos del personal.
- g) Realizar el reclutamiento, selección, contratación (registro y control de contratos de trabajo) e inducción de personal.
- h) Llevar a cabo el proceso de Evaluación de Desempeño de Personal.
- i) Administrar el proceso de registro y administración de legajos.
- j) Supervisar y evaluar, según corresponda, el proceso de control de asistencia y permanencia del personal.

- k) Conducir la elaboración del Plan Anual de Capacitación y proponerlo a la Gerencia General, controlando la ejecución del mismo.
- l) Representar a la empresa en los procesos administrativos de índole laboral.
- m) Administrar los canales de comunicación destinados a la comunicación con los trabajadores y terceros.
- n) Supervisar y controlar el cumplimiento de todas las coordinaciones con la empresa en RRHH, para la satisfacción del cliente.
- o) Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos para el Sistema de Gestión de Calidad.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACION

Egresado en carreras afines al cargo, con conocimiento de Recursos Humanos.

FORMACION COMPLEMENTARIA

Cursos de Especialización Interpretación de la Norma ISO 9001:2015 y/o referente al cargo.

EXPERIENCIA ADQUIRIDA

01 año de experiencia en labores administrativas, logísticas, etc. En empresas de servicios.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Orientación a resultados, trabajo en equipo, liderazgo, Compromiso, identificación con la organización.

PUESTO: SUPERVISOR

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Ejecuta las tareas impartidas por la Gerencia de Operaciones, organiza, dirige, controla y evalúa el proceso operacional de la empresa de acuerdo a las políticas y disposiciones impartidas por la Jefatura de Operaciones.

DESCRIPCION

- a) Al inicio de las actividades verifica que el personal se encuentre completo para el inicio de la jornada laboral
- b) Controla el registro de la asistencia diaria del personal destacado al servicio
- c) Reporta al Jefe de Operaciones los faltos e incidencias ocurridas respecto al personal operativo
- d) Informa al Jefe de Operaciones de las actividades realizadas durante la jornada laboral

- e) Supervisa los recursos de la empresa según su designación para proporcionar adecuados servicios.
- f) Supervisa las disposiciones emitidas por Operaciones, procedimientos, instrucciones y funciones para la ejecución efectiva y eficiente de los procesos productivos de la empresa.
- g) Coordina, evalúa, diseña, recomienda y establecer los servicios necesarios, asegurándose de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente.
- h) Coordina con el cliente, la optimización del servicio.
- i) Mantiene constante comunicación y coordinación con el cliente reportando al Jefe de Operaciones las observaciones, quejas, consultas o inquietudes.
- j) Apoya en el trámite de las conformidades de servicios y las Actas de Conformidad de acuerdo a lo establecido por el Jefe de Operaciones.
- k) Controla permanentemente la ejecución de los servicios programados.
- l) Colabora en la capacitación del personal a su cargo.
- m) Controla el cuidado correcto de la maquinaria, los equipos y el buen uso de materiales e implementos utilizados.
- n) Solicita y verifica que los materiales e implementos abastecidos lleguen de manera conforme.
- o) Trasmite los requerimientos e inquietudes del personal a su cargo de manera oportuna.
- p) Refuerza la capacitación del personal destacado al servicio y es responsable de repartir la documentación actualizada y necesaria para su correcta ejecución.
- q) En coordinación con el Jefe de Operaciones elaboran la “Rutina de Trabajo” correspondiente a cada operario, asignando al personal por tareas y áreas, información que estará disponible para los operarios.
- r) Asegura que se establezcan, implementen y mantengan los procesos operacionales.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACION

Egresado u Técnico en carreras afines al cargo, con conocimiento en Supervisión de personal

FORMACION COMPLEMENTARIA

Cursos de Especialización referente al cargo.

EXPERIENCIA ADQUIRIDA

01 año de experiencia en labores administrativas, logísticas, etc. En empresas de servicios.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Orientación a resultados, trabajo en equipo, liderazgo, Compromiso, identificación con la organización.

PUESTO: OPERARIO

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Ejecuta las tareas impartidas por el Supervisor, realizando su trabajo con la mayor productividad de acuerdo a las políticas y disposiciones impartidas por la GG.

DESCRIPCION DETALLA

- a) Informa al supervisor de las actividades realizadas.
- b) Utiliza los recursos de la empresa según su designación para proporcionar adecuados servicios.
- c) Ejecuta las disposiciones emitidas por el supervisor, procedimientos, instrucciones y funciones para la ejecución efectiva y eficiente de los procesos productivos de la empresa.
- d) Cuida y racionala los materiales e insumos para su correcto uso, para la satisfacción del cliente.
- e) Mantiene constante comunicación y coordinación con el supervisor reportando las observaciones, quejas, consultas o inquietudes.
- f) Cumple los procedimientos e instrucciones de trabajo por tipo de servicio.
- g) Realiza el correcto uso de la maquinaria, los equipos y el buen uso de materiales e implementos utilizados
- h) Ejecutar eficientemente las labores operativas de los servicios encomendados, de acuerdo a las instrucciones y procedimientos establecidos.
- i) Demuestra honestidad y buen trato en todas sus acciones, propiciando la confianza de los clientes.
- j) Desarrolla acciones de atención al cliente en todo momento.
- k) Mantener una buena presentación de su aspecto personal (vestimenta, cabello peinado y recortado adecuadamente, afeitado, limpio, cabello amarrado para el caso de las damas).
- l) Conserva en buen estado y uso de los equipos de protección personal asignados, informando las labores de mantenimiento preventivo programados.
- m) Participa de las capacitaciones programadas y extraordinarias impartidas por el supervisor encargado.
- n) Identifica y comunica al Supervisor y/o Encargado de servicio las ocurrencias detectadas en las instalaciones durante sus labores diarias.
- o) Cumplir con los procedimientos internos de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO**FORMACION**

Educación secundaria y/o técnica.

FORMACION COMPLEMENTARIA

Capacitaciones en las actividades que la empresa realiza.

EXPERIENCIA ADQUIRIDA

01 año de experiencia en labores administrativas, logísticas, etc. En empresas de servicios

HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Orientación a resultados, trabajo en equipo, liderazgo, Compromiso, identificación con la organizacional

ANEXO 11**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
(MSGC)****INDICE**

- 1 OBJETIVO**
- 2 REFERENCIAS NORMATIVAS**
- 3 TERMINOS Y DEFINICIONES**
- 4 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**
 - 4.1 CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO**
 - 4.2 COMPRENSION DE LAS NECESIDADES DE LAS PARTES INTERESADAS**
 - 4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DE LA NORMA Y APLICABILIDAD**
 - 4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SUS PROCESOS**
- 5 LIDERAZGO**
 - 5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO**
 - 5.1.1 Liderazgo y Compromiso para el Sistema de Gestión de Calidad
 - 5.1.2 Enfoque al Cliente
 - 5.2 POLITICA**
 - 5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN**
- 6 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**
 - 6.1 ACCIONES PARA TRATAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES**
 - 6.2 OBJETIVOS DEL SGC Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS**
 - 6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS**
- 7 SOPORTE**
 - 7.1 RECURSOS**
 - 7.1.1 Generalidades
 - 7.1.2 Personas
 - 7.1.3 Infraestructura
 - 7.1.4 Ambiente para la Operación de los Procesos
 - 7.1.5 Recursos de Seguimiento y Medición
 - 7.2 COMPETENCIAS**
 - 7.3 TOMA DE CONCIENCIA**
 - 7.4 COMUNICACIÓN INTERNA**
 - 7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA**
- 8 OPERACIÓN**
 - 8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL**
 - 8.2 DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS PARA LOS BIENES Y SERVICIOS**
 - 8.2.1 Comunicación con el Cliente
 - 8.2.2 Determinación de los Requisitos relativos a los Bienes y Servicios
 - 8.2.3 Revisión de los Requisitos con los Bienes y Servicios

8.4 CONTROL DE LOS BIENES Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE

8.4.1 Generalidades

8.4.2 Tipo de alcance de control de producción externa

8.4.3 Información para los proveedores externos

8.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIO

8.5.1 Control de la Producción y la Prestación del Servicio

8.5.2 Identificación y Trazabilidad

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes y proveedores externos

8.5.4 Preservación

8.6 LIBERACIÓN DE LOS BIENES Y SERVICIOS**8.7 CONTROL DE LOS ELEMENTOS DE SALIDA DEL PROCESOS, LOS BIENES Y LOS SERVICIOS NO CONFORMES****9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO****9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN**

9.1.1 Generalidades

9.1.2 Satisfacción del cliente

9.1.3 Análisis y evaluación

9.2 AUDITORIA INTERNA**9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN****10 MEJORA**

10.1 Generalidades

10.2 No conformidad y acción correctiva

10.3 Mejora continua

ANEXOS

1. OBJETIVO:

Desarrollar, implementar, mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad, su aplicación es a nivel de los procesos e infraestructura que forman parte del alcance del SGC que se indican.

Sistema de Gestión Siglas Norma Internacional

1. Calidad SGC ISO 9001:2015

2. REFERENCIAS NORMATIVAS:

En el presente Manual se utilizan los conceptos y vocabulario siguientes:

Norma ISO 9001:2015

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

2.1 Productos y Servicios

Actualmente, ofrece a sus clientes estos servicios:

Procesamiento industrial pesquero: Servicio de maquila, Servicios de producción de conservas, Servicios de congelados, Servicios de escogido y fileteado, Servicios industriales de todo tipo de productos hidrobiológicos, Servicio de envasado, empacado, encajado y/o ensacado de productos terminados, Servicio de lavado de bodegas, Servicio de transporte terrestre aéreo y/o marítimo de carga (muro, linga, estiba y desestiba) Servicio de depósito y custodia de todo tipo de bienes y trabajos submarinos,

MISION

Atender todos los requerimientos del cliente, con operarios, técnicos y personal administrativo altamente calificado que nos permite brindar un servicio óptimo y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, asegurándoles una imagen de competencia y eficacia.

VISION

Ser la empresa líder a nivel nacional en Procesamiento Industrial Pesquero de todo tipo de productos hidrobiológicos, Servicio de envasado, empackado, encajado y/o ensacado de productos terminados, Servicio de lavado de bodegas, Servicio de transporte terrestre aéreo y/o marítimo de carga (muro, linga, estiba y desestiba) Servicio de depósito y custodia de todo tipo de bienes y trabajos submarinos, garantizando la calidad de nuestros servicios con una constante innovación, que aseguren dicho liderazgo.

2.2 Alcance del SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La empresa, ha interiorizado los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 para el alcance siguiente:

Procesamiento Industrial pesquero: Servicio de maquila, Servicios de producción de conservas, Servicios de congelados, Servicios de escogido y fileteado, Servicios industriales de todo tipo de productos hidrobiológicos, Servicio de envasado, empackado, encajado y/o ensacado de productos terminados, Servicio de lavado de bodegas, Servicio de transporte terrestre aéreo y/o marítimo de carga (muro, linga, estiba y desestiba) Servicio de depósito y custodia de todo tipo de bienes y trabajos submarinos,

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

SP:	La empresa
GG:	Gerencia General.
Calidad:	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
RED:	Representante de la Dirección.
Conformidad:	Cumplimiento de un requisito.
NC:	No conformidad. Incumplimiento de un requisito.

Educación:

En materia de recursos humanos, abarca el nivel de estudios básicos, no específicos, que un trabajador puede tener. Se encuentra bajo esta definición, la educación escolar (primaria y secundaria), idiomas, informática general, entre otros.

Formación:

Son las carreras, estudios técnicos, cursos seminarios y capacitaciones en general que se encuentren orientadas a determinada actividad laboral en especial. Bajo esta clasificación se encuentran, carreras universitarias, cursos, seminarios sobre determinado tema específico que contribuye en el logro de las actividades de los servicios que ejecuta la empresa se puede evidenciar que el trabajador se ha formado para determinado tipo laborales.

Habilidades:

Se refiere a las aptitudes, capacitadas innatas o adquiridas, aspectos de la personalidad y desempeño personal que pueda poseer determinado trabajador (destreza bajo presión, pro actividad, capacidad organizativa, comunicación, creatividad, minuciosidad, etc.).

Experiencia:

Consta del bagaje laboral que pueda poseer un determinado trabajador o postulante, el cual pueda ser de utilidad para las labores que deberá realizar en la empresa (Empresas en las que laboró anteriormente, tiempo en el puesto, operaciones a las que tuvo acceso y se ocupó, etc.).

Trazabilidad:

Capacidad del sistema productivo para identificar los agentes (personas, equipos, insumos, etc.) involucrados en la elaboración de determinado producto. Rastreo que puede llevarse a cabo, en muchas ocasiones con una identificación en el mismo servicio.

Documento Externo:

Documento que tiene relevancia para el SGC, cuya característica principal reside en que no puede ser modificado por la organización, debido a que es de procedencia externa (Normas técnicas, Normas legales, fichas técnicas, catálogos de medidas, etc.).

Macro Proceso:

Proceso que abarca globalmente actividades relacionadas ejem. “LOGÍSTICA” nos evidencia como resultado uno o más productos.

Los términos siguientes describen la cadena de suministro:

CLIENTE  **EMPRESA DE INTERMEDIACION LABORAL**  **CLIENTE**

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACION**4.1 Conocimiento de la Organización y su contexto**

La empresa brinda servicios pesqueros y de personal a nivel nacional, comprometida con sus trabajadores en darles el pleno conocimiento de sus derechos, deberes y obligaciones laborales, razón por la cual se establece el presente manual con la finalidad que se cumpla las normas vigentes y otras asumidas, cumpliendo las responsabilidades en sus labores en forma eficiente y de entera satisfacción, dentro de un ambiente de buen clima organizacional, entre los colaboradores y los clientes.

Es el sentir de todos nuestros colaboradores, en tratar de incrementar la contribución al bienestar de todos nosotros y nuestras familias.

En el paso positivo, que nuestra organización realiza para lograr los objetivos y metas propuestas en beneficio de los trabajadores y el fortalecimiento de nuestra organización.

El SGC de la empresa comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

Gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes, posibilita a la Alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo.

Organización

Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

Contexto de la organización

Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.

Nota 1 a la entrada: Los objetivos de la organización pueden estar relacionados con sus productos y servicios, inversiones y comportamiento hacia sus partes interesadas.

Nota 2 a la entrada: El concepto de contexto de la organización se aplica por igual tanto a organizaciones sin fines de lucro o de servicio público como a aquellas que buscan beneficios con frecuencia.

Parte interesada

Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad EJEMPLO Clientes, propietarios, personas de una organización, proveedores, banca, legisladores, sindicatos, socios o sociedad en general que puede incluir competidores o grupos de presión con intereses opuestos.

Riesgo

Efecto de la incertidumbre.

Nota 1 a la entrada: Un efecto es una desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo.

Nota 2 a la entrada: Incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad.

Nota 3 a la entrada: Con frecuencia el riesgo se caracteriza por referencia a eventos potenciales y consecuencias, o a una combinación de éstos.

Los objetivos de la empresa son el resultado de un proceso de negociación y ajuste entre los distintos grupos. **El conflicto de objetivos entre grupos, aparece como consecuencia de la incompatibilidad de alcanzar las expectativas de todos ellos en los niveles deseados.**

Mediante la negociación se alcanza un equilibrio, fijando un objetivo que trate de integrar el de todos. Supone que todos los grupos tienen igual poder decisorio y libertad para participar. En la práctica, la falta de alternativas condiciona la libertad. Como consecuencia, el grupo con mayor poder condiciona al resto de grupos, imponiendo sus objetivos.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Identificación de los grupos de interés y sus objetivos

Se debe realizar la revisión de la **Matriz FODA** por lo menos una vez al año y evaluar el cumplimiento de los objetivos descritos en el **Programa Anual de la Calidad**.

Se debe realizar la revisión del registro de **Identificación y valoración de necesidades y expectativas de partes interesadas** por lo menos una vez al año y evaluar el cumplimiento de las acciones descritas y planificadas en el **PAC**.

La revisión no implica necesariamente cambios de la Matriz.

Se puede realizar la revisión y/o actualización en los siguientes casos:

- La identificación de nuevos requisitos del servicio.
- Nuevos requisitos legales relacionados a los servicios.
- Cambios en los procesos, actividades o en la organización.
- Resultado de la solicitud de acciones correctivas.
- Resultados de los reclamos.
- Como consecuencia de los resultados del seguimiento y medición del desempeño.
- Transcurridos 12 meses de la última revisión.

La empresa, mide periódicamente mediante una encuesta de satisfacción del cliente. Siendo el principal diferencial de la empresa un atributo monitoreado con atención y del cual se han venido obteniendo muy buenos resultados.

Evidentemente hay puntos (Contacto con el cliente, uso del servicio, controles de calidad) donde la comunicación es persona a persona, en forma personal o telefónica. Esto hace importante lograr también una buena diferenciación en lo que hace a la calidad de dicha atención, y contar con una buena infraestructura de comunicaciones para esos contactos y personal muy bien capacitado para ello.

En la empresa, el ingreso de los contratos y la facturación, si bien son actividades que no son perceptibles a los ojos del cliente, son actividades fundamentales para lograr los resultados previstos y requieren contar con recursos humanos bien capacitados y un fuerte soporte tecnológico. Este mismo soporte, es también vital para los controles de calidad y la prestación del producto y servicio.

Contexto externo:

La industria está conformada al día de hoy por aproximadamente un centenar de empresas. La mayoría de ellas desarrollan su actividad en el departamento en que están radicadas o en departamentos aledaños. Otra tiene una fuerte presencia en todos los departamentos del interior. Los productos y servicios de compañía están regulados en el país, rigiéndose únicamente por la normativa genérica que regula las relaciones laborales, la competencia, las relaciones de consumo y la actividad comercial, entre otras. Los productos y servicios se comercializan a través de afiliaciones individuales o por convenios colectivos, entre los que se destacan, por su importancia.

4.2 Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos. Los objetivos de la organización pueden estar relacionados con sus productos y servicios, inversiones y comportamiento hacia sus partes interesadas. El concepto de contexto de la organización se aplica por igual tanto a organizaciones sin fines de lucro o de servicio público como a aquellas que buscan beneficios con frecuencia. Este concepto con frecuencia se denomina mediante otros términos, tales como

“entorno empresarial”, “entorno de la organización” o “ecosistema de una organización”. Entender la infraestructura puede ayudar a definir el contexto de la organización. (3.2.2, ISO 9000:2015)

Partes interesadas. Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad. (3.2.3, ISO 9000:2015)

La Alta Dirección:

- a) Determina las partes interesadas en la organización.

"Las partes interesadas" son aquellos grupos de interés que reciben nuestros productos y servicios, que pueden verse afectados por ellos, o aquellas partes que de otra manera pueden tener un interés significativo en nuestra organización. Las partes interesadas aplicables a **la empresa** se enumeran en el registro de Base de Datos de clientes, Evaluación de Proveedores, Matriz legal. Junto con la razón de su inclusión. Esto incluye tanto las partes internas y externas.

- b) Determina las cuestiones de interés.

Para cada parte de interés, las cuestiones relacionadas de interés serán identificadas y registradas. Estas cuestiones pueden reflejar las preocupaciones directas de la parte (por ejemplo, los clientes están preocupados por la calidad de los productos y servicios que compran) o pueden ser preocupaciones indirectas. Estas preocupaciones pueden tener repercusiones en la parte interesada, o pueden ser las preocupaciones derivadas la organización que impacten a la parte.

Las cuestiones pueden ser internas o externas, dependiendo de si el interesado es interno o externo. Además, algún tipo de parte puede tener preocupaciones tanto internas como externas.

Por ejemplo, cuando se trate de identificar las cuestiones internas, puede ser útil tener en cuenta las cuestiones tecnológicas, las preocupaciones de los empleados, etc.

Cuando se trate de identificar las cuestiones externas, puede ser útil tener en cuenta las preocupaciones derivadas de la competencia, la sociedad y la cultura, las relaciones laborales, las cuestiones legales y reglamentarias, la cadena de suministro, las cuestiones económicas, etc.

c) Determina la dirección estratégica.

A partir de la información anterior, la alta Dirección y el equipo SGC elabora una "dirección estratégica", que se documenta en los registros de revisión por la dirección.

Determina las cuestiones internas.

Llenar el cuestionario AMOFHIT:

A	Administración y Gerencia
M	Marketing y Ventas & Investigación de Mercado
O	Operaciones & Logística e Infraestructura
F	Finanzas & Contabilidad
H	Recursos Humanos & Cultura
I	Sistemas de Información & Comunicaciones
T	Tecnología & Investigación y Desarrollo

Se debe asignar los cuestionarios a cada dueño de proceso, para luego analizarlos y registrar el FODA cruzado.

Determinar las cuestiones externas.

Determinar el entorno externo de la organización. Registrar la hoja PESTEL del formato FODA. Se debe asignar el registro a cada dueño de proceso, para luego analizarlos y registrar el FODA cruzado.

P	Políticos
E	Económicos
S	Socio - culturales
T	Tecnológicos
E	Ecológicos
L	Legal

4.3 Determinación del Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

La documentación del sistema de gestión de calidad y la adopción de la cultura en la organización se extienden a todos los procesos de la misma y está adherida a los parámetros establecidos en la ISO 9001:2015.

El manual SGC es la firme muestra que tiene la organización en el cumplimiento de los requisitos a través de todos los niveles de la misma, es el documento que describe y establece el SGC, indica su alcance y recoge la Política y objetivos de calidad.

Este manual sólo incluye una descripción general de acuerdo con los apartados de las Normas, que se complementa con los Procedimientos, formatos y demás documentos del Sistema de Gestión de Calidad.

El presente manual cumple además con los requisitos explícitos en el punto 4.3. Determinación del alcance del SGC y al desarrollo de cada punto de la aplicación de esta forma.

Este manual es la herramienta inicial para la comprensión, el uso y la aplicación de los requisitos de las normas de referencia en la organización para partes interesadas internas y externas pertinentes que lo soliciten.

EXCLUSIONES

8.3 Diseño y Desarrollo

4.4 Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos

La empresa en su búsqueda por el mejoramiento continuo de sus procesos y en lograr la mayor satisfacción de sus clientes, ha establecido un Sistema de Gestión de Calidad basado en los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

A través de los resultados obtenidos por la organización, las acciones correctivas implementadas y el análisis de documentos y registros, **la empresa**, ha logrado mantener y mejorar sus procesos continuamente.

La organización ha identificado todos los procesos que se encuentran involucrados directamente con el SGC así como también la secuencia e interacción de los mismos y los recursos necesarios.

La empresa cuenta con un mapa de procesos con sus respectivas entradas y salidas, en el cual se identifican los procesos estratégicos y de apoyo.

En cuanto a la documentación, el cumplimiento de los requisitos de la Norma se ve evidenciado en la declaración de la política del SGC registrada en el presente MSGC. El SGC de la empresa incluye: La caracterización de cada uno de sus procesos que se detallarán más adelante.

5 LIDERAZGO

5.1 Compromiso de la Dirección

La Alta Dirección mantiene su compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad y su mejora continua, expresados en su declaración (POLITICA SGC), y además se asegura de que estén disponibles y asignados los recursos necesarios para satisfacer los requisitos, tanto del cliente, como los legales y reglamentarios. Con base en esta política, la Alta Dirección establece los objetivos, que se comunican al resto de la organización a través de un cuadro de objetivos, donde también se registran y mantienen los resultados obtenidos. Comunica constantemente la importancia de esto y los objetivos a través de diversos canales y actividades, como por ejemplo, la Intranet de la empresa, boletines de comunicaciones, comunicados internos, pantallas ubicadas en lugares estratégicos, etc. Anualmente lleva a cabo la revisión del SGC, la cual se registra en un informe (Informe de revisión por la Dirección) firmado por los participantes.

5.1.1 Liderazgo y compromiso para el Sistema de Gestión de la Calidad

La dirección ha demostrado su compromiso a través del desarrollo de los siguientes aspectos:

- Comunicó a sus colaboradores la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Estableció la política SGC basada en el buen funcionamiento de los procesos.
- Constituyo y verifíco los objetivos SGC.
- Realiza periódicamente evaluaciones y revisiones en el sistema con el fin de verificar su efectividad.
- Identifico los cambios necesarios y las oportunidades de mejora en la organización.
- Aseguro la disponibilidad de los recursos económicos para todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

5.1.2 Enfoque hacia el cliente

La Alta Dirección asegura la oportuna y adecuada atención a los usuarios y partes interesadas, además del cumplimiento de sus requisitos de acuerdo con lo establecido en los puntos 8.2.1 y 9.1.2 de este manual.

Ha determinado las exigencias de los clientes, mediante diferentes canales de comunicación asegurando el cumplimiento de las disposiciones señaladas con respecto a ello, trabajando de manera cercana con las personas responsables de estas actividades.

Establece los requisitos de los clientes y su capacidad de aumentar la satisfacción a los mismos, se verifica la conformidad de los clientes que han usado el servicio con el producto recibido, se realiza en forma anual la evaluación de las encuestas para establecer la imagen de la empresa en el mercado (clientes y no clientes) y la satisfacción de los clientes (hayan o no usado el servicio). Los riesgos y oportunidades derivados de esto, se reflejan en la matriz de riesgos.

5.2 POLITICA

La Gerencia General es responsable de la política del SGC, ha supervisado el diseño y emitido una política. Debido a lo mencionado en el manual existen los mecanismos necesarios de determinar todos los temas relacionados con el cliente y su satisfacción.

El enfoque al cliente forma parte de la cultura de la empresa y se pone de manifiesto en muchos de los aspectos del trabajo diario, una clara expresión de voluntad de satisfacer las necesidades del cliente.

La Política del SGC, incluye los requisitos de las normas de referencia en su redacción y sirve como enunciado básico que brinda dirección a todas las actividades que realizan en beneficio de la satisfacción de nuestros clientes.

Está previsto que la política del SGC sea periódicamente revisada; en la revisión anual por la dirección y adaptada a las condiciones internas y del entorno, de modo que siempre actuemos bajo un lineamiento único vigente.

POLÍTICA DE CALIDAD

Somos una empresa que nos dedicamos a los servicios de procesamiento industrial pesquero: Servicio de maquila, Servicios de producción de conservas, Servicios de congelados, Servicios de escogido y fileteado, Servicios industriales de todo tipo de productos hidrobiológicos, Servicio de envasado, empacado, encajado y/o ensacado de productos terminados, Servicio de lavado de bodegas, Servicio de transporte terrestre aéreo y/o marítimo de carga (muro, linga, estiba y desestiba) Servicio de depósito y custodia de todo tipo de bienes y trabajos submarinos, estamos comprometidos a:

- Cumplir con los requisitos legales vigentes, el compromiso para tener disponibles los recursos necesarios, así como otros compromisos voluntariamente suscritos referentes a la calidad del servicio.
- Promover la consulta y participación de los trabajadores, orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas de nuestro sistema de gestión de calidad.
- Fomentar una actitud diligente en materia de calidad a través de capacitaciones adecuadas a sus requerimientos.
- Revisar y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad en el marco de trabajo, periódicamente y como respuesta a un suceso o aun cambio de las circunstancias.

Con el propósito de mantener un buen posicionamiento en el mercado, la organización está comprometida con el cumplimiento de los estándares de calidad y la excelencia en su servicio, Nuestro trabajo está basado en el mejoramiento continuo de los procesos.

5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

La Alta Dirección han definido las responsabilidades y autoridades las que son documentadas en el MOF Manual de Organizaciones y Funciones, documento conformado por el organigrama registrado y por las funciones registradas en formatos individuales que conforman el manual, cada trabajador cuenta con sus funciones y responsabilidades documentadas.

6 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

6.1 ACCIONES PARA TRATAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES

La empresa a partir del análisis del contexto y de la identificación de los requisitos de las partes interesadas, determina los riesgos y oportunidades que es necesario abordar. Se construye una matriz de riesgos y oportunidades donde se asigna una probabilidad de ocurrencia y un impacto esperado para cada uno, estableciendo las acciones necesarias para mitigar el riesgo o aprovechar la oportunidad, así como los responsables del monitoreo de los mismos, de tomar y evaluar las acciones pertinentes.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Esta matriz contiene la formulación y valoración de las **estrategias** correspondientes a potenciar las fortalezas y oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y a planear los mecanismos adecuados para enfrentar la materialización de las amenazas.

Estas estrategias deben ser totalmente viables.

Las estrategias deben relacionarse con cada una de las celdas de la **Matriz FODA**, dando lugar a los siguientes tipos de estrategias:

Estrategia DO: La estrategia DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una organización podría identificar oportunidades en el contexto externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

Estrategia DA: En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una organización que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal organización tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa organización podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

Estrategia FO: A cualquier organización le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades). Tales organizaciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

Estrategia FA: Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la organización que pueden ayudar a enfrentar las amenazas del contexto externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una organización fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una organización deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

APOYO

Recursos

La Dirección comunica anualmente, en el segundo trimestre del año, a los responsables de los procesos, los objetivos y las metas esperadas. Basados en eso, los responsables de los procesos elaboran sus planes de trabajo anuales, que someten a la aprobación de la Dirección, y donde se establecen las acciones necesarias para cumplir con los objetivos, los recursos necesarios y los responsables de la ejecución. Debemos tomar en cuenta en la elaboración y aprobación de dichos planes de trabajo, las capacidades y limitaciones de los recursos ya existentes, que nuevos recursos propios se necesitarán y cuales provendrán de proveedores externos.

La Dirección aprobará esos planes con las correcciones que estime necesarias, y asegurando los recursos necesarios. La asignación de recursos se registra en el Registro PIA según el año que corresponda, donde también se sigue el grado de ejecución de los mismos. Las acciones aprobadas se registran en sendas incidencias, donde se realiza el seguimiento de su grado de avance y su evaluación de efectividad. Sin perjuicio de lo anterior, la propia Dirección o los responsables de los procesos podrán proponer cambios a estos planes de trabajo producto de alteraciones en el contexto interno o externo de la organización, así como de oportunidades o riesgos no previstos en el momento de elaborarlos. **La empresa** se asegura de determinar y proporcionar las personas necesarias para

la implementación eficaz de sus sistemas de gestión y el adecuado funcionamiento y control de sus procesos; monitorea su desempeño en Evaluaciones de Desempeño realizadas en forma anual

Infraestructura

Se ha determinado y proporcionado cual es la infraestructura necesaria para la operación de los procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Las necesidades de infraestructura se incluyen también en los planes de trabajo anuales. Ambiente para la operación de los procesos **La empresa** determina, proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de los procesos y la conformidad de los productos y los monitorea periódicamente a través de encuestas de clima laboral que realiza al menos cada dos años.

6.2 OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS

La política del SGC se despliega en Objetivos coherentes con la misma, y se establece la forma de medirlos y controlarlos. La Alta Dirección se asegura que los mismos tengan en cuenta los requisitos aplicables, se comuniquen a toda la organización y se actualicen en cada revisión por la Dirección, o antes si fuera necesario. En los planes de trabajo de cada proceso, se determina a que objetivos contribuye una determinada actividad y se establecen las acciones necesarias, los responsables, los recursos necesarios y la evaluación de los resultados de las acciones.

OBJETIVO	META	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA LIMITE
Trabajadores capacitados para la optimización de recursos e incremento de la satisfacción de los clientes.	Capacitar a los colaboradores en el uso de máquinas e insumos, así como procedimientos.	100% cumplimiento	Capacitación constante y entrega de material para una mayor difusión	- Capacitaciones de colaboradores y personal nuevo.	Alta Dirección Gerencia de Operaciones	30/09/2018
Aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para incrementar la satisfacción de los clientes.	100 % de cumplimiento	Capacitar y concientizar al personal, establecer procedimientos y una política de calidad amigable.	- Capacitaciones. - Analizar los riesgos. - Revisar el contexto interno y externo. - Encuestas de satisfacción a los clientes.	Alta Dirección	30/09/2018

6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS

Los cambios en el sistema de gestión de calidad deben ser autorizados por la Alta Dirección. Deben realizarse en forma planificada, deben registrar, el propósito del cambio y sus consecuencias potenciales. La Dirección aprobará o no el cambio. Para aprobarlo, deberá asegurarse de la integridad del SGC luego de la aplicación del cambio, dispondrá los recursos necesarios y, de ser necesario, asignará o reasignará las responsabilidades y autoridades que correspondan.

Mediante la revisión del SGC y las herramientas de planificación, la Alta Dirección asegura que se cumplen tanto los objetivos como los requisitos del sistema. Las herramientas de planificación son:

- La gestión de los procesos identificados en el mapa de procesos.
- La información documentada de apoyo como protocolos, instructivos, entre otros.
- Los objetivos y los planes de actividades para cumplirlos.

- d) Las acciones derivadas de las revisiones del sistema. Los cambios que deban realizarse en el SGC, se analizan en la revisión del sistema, tanto en lo que se refiere a las actividades del sistema cambios organizativos, de personal, de equipos e instalaciones, de aplicaciones informáticas.

7 SOPORTE

7.1 RECURSOS

7.1.1 GENERALIDADES

La importancia de mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad es de vital importancia para la dirección, es por ello que con el propósito de mejorar continuamente el sistema y dar cumplimiento a los requisitos del cliente, la organización ha decidido asignar los recursos necesarios para que se evidencie un buen desempeño del mismo, anualmente se elabora un presupuesto Anual que evidencie cual es la inversión total a realizarse tanto en recursos humanos, financieros, tecnológicos y todos aquellos necesarios que conlleven al buen desarrollo y efectividad del SGC.

La Alta Dirección comunica anualmente, en el primer trimestre del año, a los responsables de los procesos, los objetivos y las metas esperadas. Basados en eso, los responsables de los procesos elaboran sus planes de trabajo anuales, que someten a la aprobación de la Dirección, y donde se establecen las acciones necesarias para cumplir con los objetivos, los recursos necesarios y los responsables de la ejecución. Se debe tomar en cuenta en la elaboración y aprobación de dichos planes de trabajo, las capacidades y limitaciones de los recursos ya existentes, que nuevos recursos propios se necesitarán y cuales provendrán de proveedores externos. La Dirección aprobará esos planes con las correcciones que estime necesarias, y asegurando los recursos necesarios. La asignación de recursos se registra en el Plan de Inversión Anual donde también se sigue el grado de ejecución de los mismos. Las acciones aprobadas se registran en sendas incidencias, donde se realiza el seguimiento de su grado de avance y su evaluación de efectividad. Sin perjuicio de lo anterior, la propia Dirección o los responsables de los procesos podrán proponer cambios a estos planes de trabajo producto de alteraciones en el contexto interno o externo de la organización, así como de oportunidades o riesgos no previstos en el momento de elaborarlos.

7.1.2 PERSONAS

Teniendo en cuenta que la conformidad de los requisitos del servicio puede verse afectada por el personal que desempeña las tareas dentro del sistema de gestión de calidad, así también se ha diseñado formatos que evidencian la descripción de cada cargo.

La empresa cuenta con un manual de organización y funciones, donde se describe en forma detallada cada uno de los cargos de la empresa.

El Gerente General en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos son los encargados de revisar las competencias, educación, formación, habilidades y experiencia que poseen cada uno de sus colaboradores para así llevar a cabo la identificación de los aspectos que perjudiquen directa o indirectamente el Sistema de Gestión de Calidad.

7.1.3 INFRAESTRUCTURA

Con el fin de proporcionar y mantener la infraestructura adecuada para dar cumplimiento a la conformidad de los requisitos del servicio, **la empresa**, cuenta con infraestructura para realizar las actividades y también para la satisfacción de los clientes adoptando el espacio de trabajo necesario, equipos e instrumentos utilizables en cada proceso y servicios de apoyo tales como materiales, mantenimiento, muebles, equipos de comunicación y sistemas de información.

De acuerdo a las necesidades que se vayan presentando durante el transcurso del tiempo, se desarrollan proyectos de calidad que evidencien cuáles son las necesidades para asegurar la conformidad del servicio en lo que refiere a la mejora de su infraestructura.

La infraestructura, así como el layout necesario para la operación eficaz han sido determinados por la GG y se ha implementado con antelación con miras a optimizar el flujo de los procesos que logran la satisfacción de los clientes se ha buscado tener más criterios objetivos para la determinación de necesidades de infraestructura general y la de seguridad a favor de los trabajadores; desde mejoras en las estaciones de trabajo de oficina, temperatura del ambiente, infraestructura del comedor, etc.

La infraestructura incluye:

- Espacio de trabajo y medios asociados (Oficinas).
- Equipamiento, herramientas y datos (hardware y software).
- Servicios de apoyo (Personal de reparto, Servicios Higiénicos, Comedor, entre otros).

Para gestionar la infraestructura con el objeto de verificar que se mantiene en el tiempo, la infraestructura predefinida y que es susceptible a modificarse según los cambios en las operaciones, ampliaciones o reducciones y como consecuencia de los compromisos de mejora continua generados.

Esta verificación se realiza periódicamente por el Representante de la Dirección en coordinación con el GG en la que puede evidenciarse y gestionarse necesidades de mejora.

7.1.4 AMBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS

La empresa de intermediación laboral mantiene un ambiente de trabajo óptimo y directamente relacionado con unos buenos factores físicos y ambientales, las buenas condiciones permiten lograr la conformidad del servicio.

El ambiente laboral se administra para que continuamente sea el propicio para sus colaboradores. Constantemente se lleva a cabo una evaluación que determine y establezca si el ambiente laboral es suficiente para lograr la conformidad del servicio o si es necesario implementar acciones correctivas o preventivas relacionadas con el ambiente laboral.

El ambiente de trabajo suficiente es determinado de acuerdo a las exigencias de orden, limpieza, seguridad física y comunicación que propician el enfoque de los trabajadores a la calidad del producto y el servicio, la cual es necesaria para lograr los requerimientos del cliente e incrementar su satisfacción.

Se cuida que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño global de la organización.

- a) Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal.
- b) Reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el uso de equipos de protección.

- c) Ergonomía en el puesto de trabajo.
- d) La ubicación del lugar del trabajo.
- e) Interacción social.
- f) Instalaciones para el personal.
- g) Adecuada Temperatura, humedad, luz, flujo de aire, etc.
- h) Control de la higiene, ruido, vibraciones y contaminación ambiental.

7.1.5 RECURSOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

La empresa posee los instrumentos y equipos necesarios para cumplir con los requerimientos de los clientes y así satisfacer adecuadamente las necesidades de los mismos.

Así mismo **la empresa** maneja los registros que evidencian revisiones las periódicas de los instrumentos y equipos de medición involucrados en la prestación del servicio, mantenimiento de equipos e instrumentos

Para la utilización de los equipos de inspección, medición y ensayo se tiene en cuenta lo siguiente:

- Se determinaron las mediciones o comprobaciones que deben de realizarse, la precisión requerida y la idoneidad de los equipos.
- Se identificaron los equipos y dispositivos de inspección, medición que puedan afectar a la Calidad de los servicios y su estado.
- Se conservan registros.
- Se asegura la manipulación, protección y almacenamiento de los equipos, para no alterar su precisión y su aptitud para el uso.

A los efectos de la correcta operación de sus procesos y de garantizar la conformidad de sus productos y servicios, se ha determinado que los conocimientos necesarios son:

- a) Normas legales y reglamentarias aplicables a la actividad de la empresa.
- b) Conocimiento del mercado y de los requisitos de los clientes.

- c) Posicionamiento de la empresa.
- d) Conocimientos técnicos relativos a la actividad.
- e) Forma de operar los procesos, riesgo de fallo y acciones de contingencia cuando sean requeridas.

Estos conocimientos deben estar disponibles en la cantidad y los niveles que sean necesarios. Existe un catálogo de documentos en la intranet de la empresa, donde se almacenan y están disponibles con distintos niveles de acceso, las normas legales y reglamentarias aplicables así como los procedimientos e instructivos relacionados con los procesos pertinentes, incluyendo cuando es necesario los conocimientos técnicos apropiados. Auditoría Interna y la Dirección, realizan estudios analíticos de las tendencias de comportamiento de los clientes y se releva el posicionamiento de la empresa a través de encuestas externas. Para el aprovechamiento de la experiencia y el aprendizaje de los éxitos y errores, se mantiene una base de datos con las incidencias generadas a lo largo de la historia, su resolución y evaluación

7.2 COMPETENCIAS

Se han determinado los requerimientos de educación, formación, habilidades y experiencia, para los puestos cuya labor pueda afectar la calidad del servicio de la comercialización para la conformidad del servicio. Para brindar formación faltante que se considera necesaria y promover la toma de conciencia, la GG a través de los responsables de las áreas involucradas, ha previsto la elaboración de programa de entrenamiento para el personal clave. Asimismo y en coherencia a la definición de sus funciones, el Gerente de Operaciones es quien genera la toma de conciencia en los puestos que afectan variables de calidad; brindan personalmente o mediante terceros, inducciones y capacitaciones acerca del funcionamiento del SGC y temas relacionados mediante la ejecución del PROGRAMA ANUAL CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO CORPORATIVO (PACEC).

Cada vez que se incorpora personal nuevo a la empresa, recibe una inducción acerca del SIG por parte del Representante de la Dirección, pudiendo delegar esta tarea al Jefe de Recursos Humanos. Esta inducción incluye:

- a) Funciones y responsabilidades.
- b) La explicación de la política del SGC.

- c) La importancia de cumplir con los requisitos del cliente y los requisitos legales relacionados con los servicios que ofrecemos.
- d) Los objetivos vigentes del SGC.
- e) La importancia de su rol para el logro de los objetivos del SGC.

Asimismo la organización ha establecido el procedimiento en el cual cubre, entre otras cosas, una evaluación del personal con respecto a sus factores críticos de éxito (habilidades), que tiene por metodología la evaluación de 180° y que se registra en el formato de Evaluación Desempeño Personal que se muestra a continuación:

EVALUACIÓN DESEMPEÑO PERSONAL

1.- Apellidos y Nombres del evaluado :		<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; display: inline-block;"> PUNTAJE O SUMA TOTAL </div>		A. Del 110 al 130 Excelente B. Del 88 al 109 Muy Buena C. Del 51 al 87 Buena D. Del 26 al 50 Regular E. Del 19 al 25 Mala	
2.- Periodo de evaluación comprendido	Del / / al / /				
3.- Cargo _____					
4.- Antigüedad en el cargo _____ 5.- Fecha de Ingreso _____					

FACTORES	GRADOS Y ALTERNATIVAS				
RESPONSABILIDAD Se refiere a la necesidad de control requerida por el evaluado, así como el grado de confianza que merece su trabajo.	Necesita control permanente para cumplir sus funciones. Su trabajo no merece confianza... <div style="text-align: center;">3 5</div>	Necesita frecuente control para cumplir funciones. Su labor merece limitada confianza. <div style="text-align: center;">7 9 10</div>	Cumple satisfactoriamente con sus funciones. Requiere poca supervisión, se puede confiar en él. <div style="text-align: center;">12 15 17 19</div>	Muy responsable en el cumplimiento de sus funciones. Eventualmente requiere supervisión. Su trabajo es de mucha confianza. <div style="text-align: center;">21 23 25</div>	Gran sentido de responsabilidad. No necesita supervisión ni control para cumplir con sus funciones. Su trabajo merece plena confianza. <div style="text-align: center;">27 29</div>
CONOCIMIENTO DEL CARGO El evaluado ejerce sus funciones, conociendo sus peligros/aspectos y evalúa sus riesgos/impactos; y sabe cuáles son los controles.	Deficiente conocimiento en él desempeño de sus funciones. Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores. <div style="text-align: center;">3 5</div>	Limitado conocimiento para el desempeño de sus funciones. Necesita frecuente supervisión. <div style="text-align: center;">6 8 10</div>	Conocimiento satisfactorio para el desempeño de sus funciones. Requiere eventual supervisión <div style="text-align: center;">11 13 16 18</div>	Amplio conocimiento para el desempeño de sus funciones. Requiere supervisión solo en casos especiales. <div style="text-align: center;">20 22 23</div>	Excelente conocimiento para el desempeño de sus funciones. No requiere supervisión. <div style="text-align: center;">24 26</div>
COLABORADOR Se refiere a la capacidad del evaluado para colaborar en el logro de política y objetivos de la organización.	Carece de iniciativa en la realización de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente. <div style="text-align: center;">2 3</div>	Poca iniciativa, con frecuencia hay que resolverse sus problemas de trabajo. <div style="text-align: center;">4 5 6</div>	Tiene iniciativa. A veces promueve cambios y resuelve situaciones no previstas. <div style="text-align: center;">8 10 12 14</div>	Frecuentemente soluciona en forma acertada los problemas que se presentan y aporta buenas ideas. <div style="text-align: center;">15 16 18</div>	Excepcionales condiciones para resolver problemas. Siempre aporta brillantes ideas. <div style="text-align: center;">19 20</div>
RELACIONES PERSONALES Se refiere al trato del evaluado hacia sus jefes, compañeros, colaboradores.	Es habitualmente descortés en el trato indicioso, ocasiona quejas y roces constantes. No tiene condiciones para trabajar en equipo. <div style="text-align: center;">1 2</div>	A veces crea problemas por la forma de tratar a lo demás. Tiene pocas condiciones para trabajar en equipo. <div style="text-align: center;">3 4 5</div>	Tiene buenas relaciones con sus colaboradores, compañeros y jefes. Posee condiciones para trabajar en equipo. <div style="text-align: center;">6 7 8 9</div>	Tiene muy buen trato con los demás y posee muy buenas condiciones para trabajar en equipo. <div style="text-align: center;">10 12 13</div>	Comportamiento intachable. Extraordinariamente colaborador y cooperador. <div style="text-align: center;">14 15</div>
ACTITUD Se refiere a la disposición del evaluado hacia la Empresa.	Descontento. Se muestra descontento y critica negativamente a su empresa. <div style="text-align: center;">1 2</div>	Indiferente. No muestra ningún interés por su empresa. <div style="text-align: center;">3 4 5</div>	Aceptación. Muestra interés por su empresa <div style="text-align: center;">6 7 8 9</div>	Aceptación activa. Muestra interés y se preocupa por el prestigio de su empresa. <div style="text-align: center;">10 12 13</div>	Identificación. Está plenamente identificado y se esfuerza por elevar el prestigio de su empresa. <div style="text-align: center;">14 15</div>

NOTA IMPORTANTE

Al evaluar, recuerde que la imparcialidad con que Ud. Lo haga, servirá como elemento de juicio para evaluarlo a usted.

Sea justo y objetivo. No se deje llevar por favoritismo o rencor.

INSTRUCCIONES

A. Complete los datos que se solicitan.

B. Califique a todo el personal a su cargo primero en relación al factor RESPONSABILIDAD, luego con relación al siguiente factor y así sucesivamente.

C. Para calificar encierre en un círculo el calificativo que merezca el evaluado en cada factor.

D. Sume las calificaciones que Ud. ha marcado en esta evaluación y el total anótelos en el cuadro respectivo (puntaje o suma total).

E. Busque en la tabla de CALIFICACIÓN FINAL el grado al que pertenece el total obtenido y encierre en un círculo la letra que le corresponda.

F. Complete las observaciones y recomendaciones que considere pertinentes según la evaluación.

Recuerde que la evaluación, refleja el rendimiento en la empresa donde labora el personal evaluado.

Recuerde asimismo que esta hoja se constituye en un DOCUMENTO CONFIDENCIAL

EVALUADOR

Apellidos y nombres

Cargo

Si el evaluado obtiene un calificativo distinto a "C", explique sus razones y proponga la acción correspondiente.

Fecha / /

RATIFICADOR

Apellidos y nombres

Cargo

Rectificación u observación a la calificación hecha por el evaluado.

Fecha / /

RECOMENDACIÓN. El evaluador si considera conveniente, propondrá para el evaluado, las acciones siguientes:

PROMOCION ☐

ASCENSO ☐

REUBICACION O TRASLADO ☐

DESPIDO ☐

OTRO ☐

Explique las razones por las que propone dicha acción:

EVALUADOR

RATIFICADOR

7.3 TOMA DE CONCIENCIA

Es muy importante que la organización se asegure de la importancia que tiene formar un personal consciente en la pertinencia e importancia de las actividades que contribuyan al alcance de los logros basados en los objetivos de calidad, por esta razón el gerente se basa en una creación de toma de consciencia referente a:

- a) La planeación estratégica (Misión, Visión, Valores).
- b) La política
- c) El manual de organización y funciones

7.4 COMUNICACIÓN INTERNA

El proceso de comunicación interna realizado por **la empresa** se realiza a través del formato de Sistema de Comunicaciones.

La Alta Dirección asegura la eficiente comunicación entre las distintas dependencias y procesos de la organización para la difusión de la política, requerimientos de los usuarios y partes interesadas, objetivos y demás documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

Se cuenta en el SERVIDOR, gestionado de manera externa, correspondiente al Sistema de Gestión de Calidad, el portal web, charlas y correos informativos, además un banners donde se publican la política, así como los logros y acciones relevantes.

La organización ha implementado un procedimiento para la comunicación con los clientes, relativo a:

- a) Información sobre el servicio.
- b) Manejo de preguntas, contratos y pedidos, incluyendo rectificaciones.
- c) Retroalimentación del cliente, incluyendo quejas.
- d) La comunicación con el cliente resulta de todos los procesos y subprocesos individuales del flujo de trabajo diario. Para la empresa es de suma importancia mantener buenas comunicaciones con el cliente para lograr su satisfacción.
- e) En particular la comunicación se realiza durante interacciones con el cliente en las ventas, al determinarse y revisarse sus requisitos, debido a quejas, servicio al cliente, provisión, también como durante visitas.

Los responsables de estas funciones están autorizados a comunicarse con el cliente por cualquier canal disponible, oral o escrito, exclusivamente acerca de temas relacionados la función que desempeñan. Las comunicaciones formales, protocolares o que generan compromisos deben ser escrito y en determinados casos se deben utilizar los formatos que se establezcan, como para las cotizaciones.

En caso de quejas y reclamos es responsabilidad del Jefe de cada área que recibe la queja, registrarlos o delegar al responsable de atención al cliente mediante el formato de Registro de Quejas, donde se define el tiramiento de los mismos y se informa al Representante de la Dirección.

En todos los casos el responsable del área en la que se genera un reclamo debe determinar la pertenencia del mismo, las acciones a tomar y se debe informar al cliente acerca de la decisión tomada y su justificación.

SISTEMA DE COMUNICACIONES

Evento	Qué comunicar	Cómo comunicar	Cuándo comunicar	Responsable de comunicar	A quién Comunicar	Respuesta del receptor
FALTA DE PERSONAL OPERATIVO	No se han reportado el personal	Mediante una llamada telefónica y un correo	Al inicio de las actividades diarias	OPERACIONES	JEFE DE RRHH	Se realizaran las coordinaciones para definir las causas.
RENUNCIA DEL PERSONAL	Personal presenta carta de renuncia voluntaria	Mediante una llamada telefónica y un correo, adjuntar renuncia	Apenas se haya recepcionado el documento	JEFE DE OPERACIONES	JEFE DE RRHH	Se buscara el reemplazo para ocupar nuevamente el puesto dejado
MODIFICACION DE PRESUPUESTOS	Variación en el presupuesto de la OP #	Mediante una llamada telefónica y un correo.	Inmediatamente cuando el cliente lo define	JEFE DE OPERACIONES	GERENCIA	Se definirá nuevo presupuesto para coordinar con el cliente
CAMBIOS DE ORDEN DE SERVICIO	Modificación a la estructura del servicio	Mediante una llamada telefónica y un correo.	Inmediatamente sea comunicado por el cliente	SUPERVISOR	JEFE DE OPERACIONES	Estaremos a la espera de la respuesta del cambio solicitado para realizar la ejecución
DETENCION DE PRODUCCION	Detención de la producción por falta de materias primas	Mediante una llamada telefónica y un correo.	Inmediatamente	JEFE AREA	JEFE DE LOGISTICA	Informaremos a los proveedores el motivo de la demora en la entrega de los insumos
ENTREGA DE MATERIAS PRIMAS	Entrega de materias primas defectuosas	Mediante una llamada telefónica y un correo.	Inmediatamente y detallar cuales han sido los insumos deficientes para solicitar el reembolso	JEFE DE LOGISTICA	GERENCIA DE OPERACIONES	Informaremos al proveedor los motivos que llegaron los insumos con fallas, mantendremos informados de los acuerdos
FALTA DE STOCK	No existe el stock para las nuevas OP	Mediante una llamada telefónica y un correo.	Inmediatamente y detallar los insumos faltantes	ALMACENERO	JEFE DE LOGISTICA	Comunicaremos para la adquisición y completar el stock del almacén
CIERRE DE PROCESO DE CONCURSO	Se cancela el proceso de adquisición	Mediante una llamada telefónica y un correo.	inmediatamente publicado en el portal de la OSCE	ASISTENTE DE GERENCIA	GERENCIA	Mantener informado cuando se apertura nuevamente el proceso de licitación

REGISTRÓ DE QUEJAS N°.001-2018**FECHA :**

CLIENTE:		Medio de Comunicación:	
Local:			
Contacto del Cliente			
DESCRIPCIÓN:			
Nombre y Firma:			
ANÁLISIS EFECTUADO:			
Personal / Materiales e Implementos / Maquinaria y Equipo / Instrucción de Trabajo / Procedimiento Otros (Especificar)			
ACCIONES A TOMAR POR OPERACIONES:		Responsable	Fecha límite
ACCIONES RECOMENDADAS:		Responsable	Fecha límite
Firma del SGO:			
ACCIONES A TOMAR:		Responsable	Fecha límite
	Firma del Gerente General: (sólo cuando participe)		
Comentarios/ Observaciones:			
Firma del Responsable:			

7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

La documentación del SGC es distribuida de acuerdo a los requisitos establecidos en la RED INFORMATICA de la organización.

Mediante el presente manual se evidencia de forma general la adopción de un SGC, como también la presentación y el deber de **la empresa**.

El objeto, alcance y exclusiones del Sistema de Gestión son descritos en la parte inicial de este manual. Cada sección del manual refiere a cada uno de los procedimientos documentados del SGC; teniendo en cuenta los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

El control de registros relevantes del SGC es de especial importancia para las evidencias dentro del mismo. El procedimiento determina las pautas para controlar los registros generales.

En búsqueda del correcto ejercicio y buen funcionamiento del (SGC) todos los documentos son controlados, además de esto se establece las listas maestras de la Información Documentada a través de las cuales la organización evidencia de forma general todos los aspectos relacionados con la empresa en relación con los requisitos para el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS INTERNOS

Código	Título	Versión	Responsables del Documento			Inicio de Vigencia
			Creado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
MSGC	Manual del Sistema de Gestión de Calidad	01	GESTOR	RD	GG	01/08/2018
P-01	Información Documentaria	01	GESTOR	RD	GG	01/08/2018
P-02	Auditorías Internas	01	GESTOR	RD	GG	01/08/2018
P-03	Requisitos Legales	01	GESTOR	RD	GG	01/08/2018
P-04	Revisión por la dirección	01	GESTOR	RD	GG	01/08/2018
P-05	Gestión del Talento Humano	01	JEFE DE ECURSOS HUMANOS	RD	GG	01/08/2018
P-06	Gestión de Operaciones	01	GERENTE DE OPERACIONES	RD	GG	01/08/2018
P-07	Gestión Logística, Selección y Evaluación de Proveedores	01	JEFE DE LOGISTICA	RD	GG	01/08/2018
P-08	Gestión Comercial	01	GERENTE DE FINANZAS	RD	GG	01/08/2018
P-09	Mejora	01	GESTOR	RD	GG	01/08/2018
P-10	Quejas y Satisfacción al Cliente	01	GESTOR	RD	GG	01/08/2018
MOF	Manual de Organización y Funciones	01	GESTOR	RD	Gerente General	01/08/2018
RIT	Reglamento Interno de Trabajo	01	RRHH	Representante de la Dirección	Gerente General	01/08/2018

Adicionalmente, el Sistema de Gestión de Calidad establece y mantiene los registros necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad con los requisitos. Estos registros son legibles, están identificados, se protegen y se controlan para su recuperación. El tratamiento de los registros queda definido con procedimiento de información documentaria (Anexo).

8 OPERACIÓN

8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL

La empresa lleva a cabo la planificación y desarrollo de estrategias necesarias antes de proceder con el avance de los servicios y procesos, esta planificación está directamente asociada al cumplimiento de los requisitos enmarcados dentro de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

La planificación debe relacionarse mediante la creación de proyectos que evidencien el alcance y realización del producto o prestación del servicio.

La organización debe determinar cuándo es apropiado tener en cuenta lo siguiente:

- a) Los objetivos y los requisitos del servicio.
- b) Establecimiento de procesos y documentos necesarios para el servicio
- c) Los requisitos de verificación, validación, monitoreo, inspección.
- d) Los registros necesarios que evidencien los procesos de realización para la aceptación del producto.

Los resultados de la planificación incluyen los procesos de realización del servicio, además de un plan de calidad.

Establecemos la planificación y desarrollo de los procesos necesarios para la realización del servicio, presentando de forma adecuada una metodología de operación, determinando cuando sea necesario lo siguiente:

- Los objetivos de Calidad en el Trabajo y los requisitos para el servicio.
- La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos para el servicio.
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el servicio, así como criterios de aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el servicio resultante cumplen los requisitos.

En lo que se refiere a la gestión de calidad, se han elaborado formatos y procedimientos mediante los cuales se gestionan los aspectos, los riesgos calificados como intolerable y la mejora continua de los procesos. El procedimiento hace alusión a soluciones documentadas y controles operativos para el perfecto **control de los productos y los servicios**, de la misma forma propicia mejorar en los estándares de control.

8.2 DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS PARA LOS BIENES Y SERVICIOS

8.2.1 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

La empresa proporciona a los clientes la información relativa a los productos y servicios en forma clara, veraz y suficiente. Esta información se expresa en contratos escritos, contratos grabados telefónicamente, folletería y comunicaciones masivas. Se tienen en cuenta los requisitos legales y reglamentarios pertinentes, en particular la Ley de Defensa al Consumidor. Existe un proceso de atención para tratar las consultas y quejas de los clientes, así como la retroalimentación de los mismos tanto en la etapa de afiliación, como luego de haber usado los servicios. La administración de los derechos de los clientes en la etapa posterior a la venta, corresponde al procedimiento de GESTION COMERCIAL, con el asesoramiento de la Dirección Técnica cuando sea requerido. También son estas jefaturas los responsables de las acciones de contingencia que pudieran ser necesarias. La empresa se asegura, a través de los planes de calidad, revisiones por la Dirección, actividades de control y auditorías internas, de mantener la capacidad para cumplir con los requisitos de los productos y servicios dentro del alcance.

8.2.2 DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELATIVOS A LOS BIENES Y SERVICIOS

La empresa ha determinado como factor principal de competencia y cumplimiento de las expectativas del cliente, tener en cuenta aspectos como:

- Requisitos especificados por el cliente, incluyendo actividades de entrega y posteriores a la misma.
- Requisitos no establecidos por el cliente, pero indispensables para el correcto funcionamiento.
- Los requisitos legales y reglamentarios implicados con el servicio.

Los requisitos del cliente se determinan de acuerdo con el procedimiento de: Quejas y Satisfacción al Cliente y el formato: Encuesta de satisfacción del producto/servicio.

La determinación de los requisitos de los clientes se recibe por parte del personal de Jefatura Comercial.

La determinación de los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o previsto se realiza en las etapas de diseño (cuando se trata de proyectos nuevos) o ya se tiene especificadas en la Planificación de los diferentes tipos de Proyectos u servicios realizados.

8.2.3 REVISIÓN DE LOS REQUISITOS CON LOS BIENES Y SERVICIOS

La empresa está en la capacidad de dar cumplimiento a los requisitos establecidos.

Los registros deben mantenerse para evidenciar los resultados de la revisión y las acciones originadas.

Cuando un cliente no proporcione una instrucción documentada de los requisitos, estos deben ser confirmados por la organización antes de llevar a cabo la aceptación.

Cuando los requisitos del servicio cambian, la organización debe comunicar dichas modificaciones y por ende el personal debe estar consciente de los mismos.

- a) La disponibilidad de existencias de servicios.
- b) La disponibilidad de personal.
- c) La disponibilidad de unidades de transporte.

Una vez confirmadas estas condiciones se puede establecer el compromiso con el cliente, visando estas condiciones en la Orden de Producción.

Para el caso de las licitaciones, los requisitos del cliente son revisados minuciosamente, antes de emitir la propuesta técnica. La emisión y firma de las mismas evidencia la revisión de los requisitos del cliente.

Más allá de los requisitos establecidos por contrato y aceptados por el cliente y **la empresa**, en el momento de la solicitud del servicio pueden existir requisitos puntuales que son revisados, registrados y acordados con el cliente. A modo de ejemplo, horario, lugar de atención, etc. Estos requisitos se registran y son revisados antes de la liberación del servicio, resolviendo las diferencias con los requisitos del cliente, en caso de que existieran.

Asimismo, cuando se producen cambios en los requisitos, los mismos se registran y comunican permitiendo tanto la trazabilidad del servicio, como la verificación de que las personas pertinentes recibieron tal comunicación.

8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS BIENES Y SERVICIOS

Excluido.

8.4 CONTROL DE LOS BIENES Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE

8.4.1 GENERALIDADES

La empresa realiza la compra de sus productos basado en las especificaciones y necesidades de los clientes.

8.4.2 TIPO DE ALCANCE DE CONTROL DE PRODUCCIÓN EXTERNA

La empresa realiza el proceso de compras en función de la capacidad y competencia de los mejores proveedores, de igual manera se sigue un procedimiento documentado de Gestión Logística, Selección y Evaluación de Proveedores para garantizar que el producto adquirido satisfaga los requisitos de compra especificados, en el contrato suscrito.

Los procedimientos demuestran claramente los criterios establecidos para la selección de los proveedores ejerciendo su respectivo control teniendo en cuenta los requisitos a cumplirse tal como lo describe el procedimiento.

Los criterios de selección, evaluación y reevaluación son documentados en el procedimiento. Los registros de la evaluación y de cualquier acción necesaria se almacenan.

8.4.3 INFORMACIÓN PARA LOS PROVEEDORES EXTERNOS

La información referente a la compra de productos o servicios necesarios por la empresa se realiza a través de la gerencia quien está directamente encargada de identificar la mejor opción además de informar también cuales son los proveedores seleccionados en el proceso.

En la lista de proveedores previamente seleccionados inicia el proceso de compras, posteriormente a esto se pide una cotización de la compra ya sea de manera verbal o escrita.

En este momento se procede a realizar la orden de compra, esta debe ser diligenciada por el gerente, y debe tener consignada dentro de su información todas aquellas especificaciones técnicas que describan de la manera más clara el producto o servicio, además de establecer las cantidades, valor unitario, valor total, tiempo de entrega y forma de pago, como se muestra en el respectivo formato "Orden de Compra", esta debe estar autorizada y firmada por el mismo gerente general.

8.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIO

8.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Con el fin de controlar todos los factores que puedan afectar directamente la calidad, la empresa desarrolla e implementa estrategias que permitan evidenciar el buen servicio ofrecido como también la calidad de los productos adquiridos por la empresa.

Los aspectos relacionados con el control de la prestación del servicio y/o producto se evidencian en la caracterización de cada proceso, como también en sus respectivos procedimientos basados en la normatividad.

Es por ello que cada proceso que hace parte del Sistema de Gestión de Calidad evidencian:

- Como se conforman parte de los procesos, donde se describen las actividades y controles necesarios para la prestación del servicio.
- Instructivos de trabajo como lo es el flujo de la gestión comercial basado en la prestación del servicio con calidad.
- Equipo necesario para la prestación del servicio y/o producto, a los cuales se les hace mantenimiento

- Actividades para la implementación del seguimiento y medición del servicio y/o producto.

8.5.2 IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD

La empresa realiza la identificación y trazabilidad en los procesos desde el momento que se entra en contacto inicial con el cliente, así como también la selección de los proveedores que cumplen satisfactoriamente con los requisitos de la organización y brindan las garantías necesarias para asegurar la calidad en el producto.

Es por ello que la organización maneja una serie de registros que evidencian y garantizan la calidad de los proveedores que abastecen los productos.

8.5.3 PROPIEDAD PERTENECIENTE A LOS CLIENTES Y PROVEEDORES EXTERNOS

La empresa está en el deber de cuidar y proteger los bienes (documentación) pertenecientes a sus clientes, es por esta razón que la organización debe realizar el proceso de identificación, verificación y protección del servicio; cuando se presente deterioro del producto, se debe informar al cliente sobre dicha situación además de mantener registros para tomar las acciones necesarias.

8.5.4 PRESERVACIÓN

La empresa entrega las instrucciones y especificaciones necesarias para el proceso previsto en la entrega del producto, de esta manera se cumple con la conformidad de los requisitos del cliente. Los colaboradores deben cumplir con instrucciones de manejo, embalaje, almacenamiento y protección del producto para garantizar la protección y preservación del mismo hasta incluir en la entrega al cliente.

8.6 LIBERACIÓN DE LOS BIENES Y SERVICIOS

Para verificar que el producto adquirido satisface los requisitos y especificaciones de compra se realiza el procedimiento que describe el proceso utilizado.

Cuando la organización o el cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, las disposiciones de la verificación y los métodos y mecanismos utilizados para liberar el producto deben quedar documentados en la información de compra.

Se debe realizar la evaluación del desempeño del servicio del asesor adquirido por la organización, su verificación se llevara a cabo durante tres meses aproximadamente. Si este cumple con todos los requisitos para lo cual fue contratado se considera conforme y apto para la organización, de presentarse de forma contraria el gerente general tendrá la facultad de tomar las decisiones al respecto y lo dará a conocer a través del formato “Evaluación de proveedores”

8.7 CONTROL DE LOS ELEMENTOS DE SALIDA DEL PROCESOS, LOS BIENES Y LOS SERVICIOS NO CONFORMES

La empresa identifica los productos No Conformes a través de la intervención e identificación del no cumplimiento de los requisitos, para ello se utilizan tres estrategias de verificación entre ellas:

- Monitoreo continuo en los procesos.
- Percepción del cliente.
- Las auditorías internas realizadas en la empresa.

Cuando se realiza un hallazgo de un producto y/o servicio No Conforme la Alta Dirección se encarga de buscar soluciones en conjunto con la persona o personas responsables del proceso, tomando de esta manera acciones para eliminar lo detectado.

Se cuenta con el procedimiento documentado para la Mejora Continua, con el que se procederá a la identificación, control y tratamiento satisfactorio de los productos y servicios cuyas características de calidad no cumplan los requisitos aplicables, con el fin de evitar su utilización o entrega no intencionada, la misma que

asegura son controlados, separados o tratados para darles conformidad y no serán despachados por error. Este procedimiento incluye el registro y tratamiento del producto y/o servicio no conforme.

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

9.1.1 GENERALIDADES

La empresa de intermediación laboral ha decidido planificar e implementar herramientas de seguimiento, medición y análisis que conlleven a la mejora continua de sus procesos en un ámbito de eficacia y acciones oportunas para el buen desarrollo del sistema de gestión de calidad y la demostración de la conformidad de los requisitos del producto y servicio.

Estas son algunas de las actividades que se realizan para dar cumplimiento y hacer su respectivo análisis, medición y control en toda la empresa, además de herramientas estadísticas que permiten su mejor interpretación, algunas de ellas son:

- a) Auditorías internas.
- b) Revisión por la dirección.
- c) Tratamiento de quejas y reclamos del cliente.
- d) Tratamiento del producto y/o servicio no conforme.
- e) Análisis de indicadores.
- f) Evaluación de la satisfacción del cliente.
- g) Acciones correctivas y preventivas

9.1.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La percepción del cliente en la organización es uno de los aspectos claves para la identificación de los requerimientos y necesidades del mismo, como una de las medidas de desempeño del Sistema de Gestión de Calidad se realiza el método de obtención de la información a través de los procedimientos y proceso relacionados con el cliente para conocer qué tan satisfecho está con los servicios y productos ofrecidos por la empresa.

9.1.3 ANALISIS Y EVALUACION

La organización debe demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad, mediante la recopilación y el análisis de los datos, este análisis de la información se hace con el fin de determinar la eficacia del sistema de gestión, la empresa realiza un análisis de todos los datos que se recolectan en cada uno de los procesos involucrados. Los análisis de datos provienen de información sobre:

- a) La satisfacción de los clientes.
- b) Conformidad con los requisitos del producto.
- c) Las características y tendencias de los procesos y productos incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones de mejora.

Toda la información es analizada para determinar cuáles son las acciones correctivas y preventivas que se deben llevar a cabo.

9.2 AUDITORIA INTERNA

La empresa de intermediación laboral realiza auditorías internas en intervalos planificados, estas se realizan con el firme propósito de establecer si el Sistema de Gestión de Calidad está funcionando correctamente.

Se ha establecido el Procedimiento de Auditoría Interna, en el que se indica la metodología seguida para verificar que el SGC es conforme con los requisitos internos, de los usuarios y de la normativa ISO 9001:2015 se encuentra correctamente implantado y que se mantiene de manera eficaz.

Los criterios de auditoría, el alcance, la frecuencia, los métodos, las responsabilidades y los requisitos establecidos para la realización de las auditorías están definidos y documentados.

9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La Alta Dirección revisa el Sistema de Gestión de Calidad cada 12 meses, para asegurar su continua efectividad y evaluar la necesidad de implementar cambios al sistema incluyendo la política y objetivos con el fin de mejorar los servicios y aumentar la satisfacción de los usuarios y partes interesadas. El RED prepara, resguarda y actualiza información para la revisión directiva y se asegura de mantener los registros necesarios.

Esta revisión se lleva a cabo según. La información para llevar a cabo cada revisión la constituye un resumen que le hace llegar el RED al GG, bajo los lineamientos del formato: Informe del desempeño del SGC. En este formato se encuentra detalles principales de lo que debe contener la revisión del SGC por la dirección como elementos de entrada y lo que debe considerarse para generar los resultados.

10 MEJORA

10.1 GENERALIDADES

La empresa de intermediación laboral mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción. Para ello, mejora sus productos y servicios para cumplir con los requisitos actuales, necesidades y expectativas futuras que hubieran sido relevadas, además de corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados que se hubieran detectado. También mejora el desempeño y la eficacia del SGC. Cuando ocurre una no conformidad, incluidas las quejas, se abre una incidencia, donde se describe la misma y las acciones que se hubieran tomado para corregirla y hacer frente a las consecuencias. Si corresponde, se genera una acción correctiva que elimine la causa de la no conformidad, asignando a un responsable y estableciendo cuando y como se evaluará la efectividad de la acción. El RED examina las no conformidades y determina la necesidad de realizar cambios a los riesgos y oportunidades determinados, o recomendar a la Dirección cambios en el Sistema de Gestión de Calidad, manteniendo registro de todo ello registrado a través de la utilización de la política y objetivos, resultados de auditorías, resultados de quejas y reclamos, producto no conforme, análisis de datos y revisión por la dirección, además de tener en cuenta otros aspectos que puedan estar afectando y creando no cumplimiento a los requisitos del Sistema mediante el cual se asegura que todo incumplimiento en cuanto a los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad es registrado y corregido. Posteriormente y basándose que estas incidencias son analizadas para determinar acciones que eviten futuras concurrencia.

10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA

La empresa de intermediación laboral toma las respectivas acciones para eliminar las causas de la no conformidad y así implementar y poner en marcha las acciones correctivas apropiadas para los hallazgos encontrados, evitando y previniendo de esta manera que el suceso se vuelva a presentar.

Cuando ocurre una no conformidad, incluidas las quejas, se abre una incidencia, el PROCEDIMIENTO MEJORA CONTINUA donde se describe la misma y las acciones que se hubieran tomado para corregirla y hacer frente a las consecuencias. Si corresponde, se genera una acción correctiva que elimine la causa de la no conformidad, asignando a un responsable y estableciendo cuando y como se evaluará la efectividad de la acción. El RED examina las no conformidades y determina la necesidad de realizar cambios a los riesgos y oportunidades determinados, o recomendar a la Dirección cambios en el Sistema de Gestión de Calidad, manteniendo registro de todo ello registrado a través de la utilización de la política y objetivos, resultados de auditorías, resultados de quejas y reclamos, producto no conforme, análisis de datos y revisión por la dirección, además de tener en cuenta otros aspectos que puedan estar afectando y creando no cumplimiento a los requisitos del Sistema mediante el cual se asegura que todo incumplimiento en cuanto a los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad es registrado y corregido. Posteriormente y basándose que estas incidencias son analizadas para determinar acciones que eviten futuras concurrencia.

10.3 MEJORA CONTINUA

El Gerente de La empresa de intermediación laboral es el encargado de llevar a cabo la revisión del Sistema de Gestión de Calidad, creando planes de mejoramiento o implementando acciones que puedan ayudar a la mejora continua de los procesos.

La mejora continua de la eficacia para el SGC se apoya en todos los datos que se obtienen por la aplicación de todos los apartados del presente manual.

El análisis de dichos datos, conduce, por una parte a la adopción de medidas orgánicas de carácter general, como la revisión de las políticas y objetivos, para proceder a su modificación o ampliación, cada vez que resulte necesaria para avanzar en la eficacia.

Por otra parte, muchos de los datos que se obtienen en las actividades de seguimiento y medición, permiten la detección de problemas, reales o potenciales, que serán tratados mediante acciones correctivas o preventivas.

ANEXO

PROCEDIMIENTO DE INFORMACIÓN DOCUMENTARIA

1. OBJETIVO

Establecer la metodología para aprobar, revisar, actualizar y controlar los documentos aplicables en la empresa, del Sistema de Gestión de Calidad que comprende la norma ISO 9001:2015. Asegurar que se identifican los cambios y se actualiza las versiones pertinentes, conservando los documentos legibles y fácilmente identificables; previniendo el uso no intencional de documentos obsoletos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los procesos y documentos del SGC de la empresa de intermediación laboral

3. RESPONSABILIDADES

Gerente General

Es responsable de aprobar el Manual, los procedimientos, así como el resto de documentación del SGC

Representante de la Dirección:

Es responsable de revisar el Manual, los Procedimientos, así como el resto de documentación del SGC.

Analista:

Elaborar y controlar el Manual, los procedimientos y los formatos, así como el resto de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, que sea objeto de revisión. Es responsable del control de registros del SGC.

Responsable de área:

Es el responsable de proponer mejoras en los procedimientos y documentos del SGC que le corresponda, además de asegurar el cumplimiento de los procedimientos de su área bajo su responsabilidad.

Todo el personal de la empresa es responsable de:

Cumplir con todos los documentos que les afecten.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Los documentos que generan la necesidad de creación del presente documento:

ISO 9001:2015

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

SP:	La empresa de intermediación laboral
LMDI:	Lista Maestro de Documentos Internos
LMDE:	Lista Maestro de Documentos Externos
LMR:	Lista Maestra de Registros
GG:	Gerente General
RD:	Representante de la Dirección
SGC:	Sistema de Gestión de Calidad

Copia no Controlada:

Es cualquier documento físico que no presente el sello o termino de Copia Controlada.

Registro:

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas

Documento:

Información y su medio de soporte. Electrónica o escrita que describa o defina actividades, requisitos procedimientos o resultados.

Guía:

Es un documento informativo que tiene por objeto hacer público estándares, lineamientos y toda información importante o relevante para la organización.

Formato:

Documento dispuesto para recopilar información, cuando este contiene dicha información se convierta en un registro.

6. PROCEDIMIENTO

6.1. CREACION, MODIFICACION, CONTROL

- El proceso inicia con la identificación de la necesidad de crear o modificar cualquier documento del SGC, que puede ser desarrollado por cualquier miembro calificado de la empresa, ya sea por necesidad de modificación y/o nuevos documentos al SGC, estructura documental o acciones correctivas y preventivas de algún resultado de una auditoria; comunicándolo a su jefe inmediato superior.

- Dicho jefe inmediato superior, presenta dicho planteamiento elaborando en la estructura establecida que se encuentran en los anexos.
- Después de que se haya revisado y modificado por el RD.
- El RD hace el seguimiento a la revisión y aprobación de dicho documento por parte del GG.
- Si es nuevo documento, los responsables del SGC identifican el documento mediante un código alfanumérico que consta como sigue:

Para el caso de Manuales: M-XX, donde:

“M” indica Manual

“XX” es el número correlativo de 02 dígitos asignado al manual

Para el caso de Procedimientos: P-XX, donde:

“P” indica Procedimiento

“XX” es el número correlativo de 02 dígitos asignado al procedimiento.

Para el caso de Guías: G-XX, donde:

“G” indica Guía

“XX” es el número correlativo de 02 dígitos asignado al procedimiento

Para el caso de Formatos: F -XX. ZZ, donde:

“F” indica formato

“XX” es el número del procedimiento al cual se relaciona.

“ZZ” es el número correlativo de 02 dígitos asignado al formato.

Para el caso de documentos codificados, coloca al pie de cada página del documento el siguiente texto:

“Cualquier impresión parcial o total del presente documento se considera como: Copia No Controlada”.

6.2 MODIFICACION

- Al editarse un nuevo documento se identifica claramente cuáles han sido los cambios que se han producido. Para lo cual, el texto modificado se muestra en letra negrita y cursiva, manteniéndose así hasta la siguiente revisión.
- Si el texto es anulado la modificación se debe evidenciar por comparación con la revisión anterior que está disponible en una red interna del SGC nombrada carpeta

OBSOLETO.

- El ANL es el encargado de registrar la versión vigente según el tipo de documento, debiendo ser en el “Listado Maestro de Documentos Externos”, “Listado Maestro de Documentos Internos”, “Listado Maestro de Registros” según corresponda, en los que se indican la identificación, estado de revisión y distribución de los mismos.
- Se identificará la versión vigente en la caratula de los documentos, así como la fecha y los responsables de elaboración, revisión y aprobación.
- En caso se requiera distribuir versión impresa, el ANL imprime y reparte ejemplares del documento o páginas modificadas al personal involucrado, notificándole mediante Correo electrónico o dependiendo la complejidad con un acta de reunión y acuerdos; los cambios realizados y recabando las versiones obsoletas.
- El ANL actualiza los listados maestros, mantiene un ejemplar digital del documento obsoleto en la red interna del SGC, identificándolo con un sello que indique tal condición Y elimina copias de los documentos obsoletos impresos recabados.
- Los documentos de origen externo o interno necesarios para la planificación y operación del SGC se identifican y controlan por medio del LMDE y LMDI.

6.3. CONTROLES DE REGISTROS

- a) El RD y el ANL identifican y controlan los registros a incorporar los cambios o inclusión de nuevos registros pueden ser con base en solicitudes de cambio, necesidad de modificación y/o nuevos documentos algún responsable de ANL o estructura documental por detección de No Conformidades y Acciones Correctivas / Preventivas, resultados de auditorías, etc.
- b) El ANL elaboran o actualizan la Lista Maestra de Registros del SGC.
- c) El ANL genera, almacenan, archivan, protegen, disponen y conservan los registros del SGC con base en lo establecido en la norma ISO 9001:2015. La documentación se encuentra disponible en medio físico y/o medio electrónico, el tiempo de retención varía de acuerdo al tipo de registro.
- d) Tiempo del almacenamiento, protección, recuperación y la disposición de los registros es de 3 años.
- e) El RD y el ANL aseguran que se generen y controlen los registros del SGC establecidos y conforme a la documentación; para esto se apoya en el procedimiento “Auditorías Internas”.
- f) De todos los registros magnéticos debe existir copia de respaldo, cuya responsabilidad es de las personas que trabajen en SEPSA y que utilizan cada computador o del grupo de soporte informático cuando se trata de los servidores.

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS ASOCIADOS

Lista Maestra de Documentos Externos
 Lista Maestra de Documentos Internos
 Lista Maestra de Registros

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN COMERCIAL

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y acciones para la gestión comercial involucrada en el desarrollo de las actividades de la empresa, comprendiendo desde la aceptación del cliente de nuestra propuesta hasta la derivación de la información para la ejecución que corresponda a fin de brindar adecuadamente el servicio ofrecido.

2. ALCANCE

Este documento es de aplicación general para el personal que realiza el proceso de gestión comercial

3. RESPONSABILIDADES

- a) Gerente Comercial es responsable de toda la planificación de las ventas
- b) Jefe de Operaciones persona responsable de realizar todas las coordinaciones
- c) Supervisor Encargado de realizar la instalación del servicio con el cliente.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

ISO 9001:2015 8.2. Requisitos para los productos y servicios
8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

SP: Empresa de intermediación laboral
SGC: Sistema de Gestión de Calidad
GG: Gerente General
RD: Representante de la Dirección
GC: Gerente Comercial
JO: Jefe de Operaciones

Proceso de Selección: Proceso administrativo a través del cual una entidad convoca a personas naturales o jurídicas con el fin de comparar sus propuestas y celebrar un contrato u orden de compra de los bienes o servicios con el mejor postor para de esta manera cubrir necesidades existentes. Comprende concursos públicos, licitaciones públicas, adjudicaciones simplificadas, adjudicaciones de menor cuantía o concursos privados en los que se participa por invitación.

Bases Integradas: Versión final de las bases Administrativas de un concurso, es decir la compilación de todos los actos (convocatoria, bases, consultas, absolución de consultas, observaciones, absolución de observaciones, pronunciamiento, etc.)

Requerimiento Especial o Complementario: Es aquel servicio que es solicitado por el cliente en forma adicional a lo que está contratado.

Sector Público: Recibe y verifica los avisos de la convocatoria o invitaciones de los procesos de selección de entidades públicas, a través del portal OSCE.

Sector Privado: Recibe el requerimiento del cliente vía e-mail, teléfono, entrevista personal, etc.

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Ventas al Sector Privado

- a) Recibido el requerimiento del cliente ya sea vía email y/o teléfono, JO verifica a través de la página Web de la SUNAT si la empresa existe, si esta se encuentra habida o no y si su requerimiento guarda relación con la finalidad de la empresa.
- b) De ser necesario, se solicitara al cliente vía email datos adicionales de su empresa con la finalidad de determinar si este es el usuario final o un intermediario
- c) Si en caso procede la cotización se solicitara al cliente la ampliación de su requerimiento técnico si fuese necesario.
- d) GC y JO prepararán la Propuesta técnica económica del bien/servicio de acuerdo al requerimiento del cliente y JO remitirá al cliente vía email la propuesta.
- e) Recibida la propuesta y si el cliente requiere definir requerimientos de instalación y montaje se procederá con la visita técnica.
- f) Luego de remitirse la propuesta, JO actualizara el cuadro de presupuestos y conjuntamente con GC confirmara con el cliente la recepción de toda la información enviada y hará el seguimiento respectivo.
- g) Si el cliente está interesado en la Propuesta, JO continuara con las negociaciones incluyendo la posibilidad de tener una entrevista con el cliente para la presentación del producto y cierre final, caso contrario se archivara esta.
- h) Una vez aclarada la propuesta y aceptada esta, el cliente remitirá la orden de compra/servicio y JO elaborara la Orden de Fabricación/Servicio, en este se detalla los datos del cliente y la información referente al servicio, condiciones de la venta/servicio entre otras.
- i) JO registra en el formato: "Cuadro de Servicios solicitados y ejecutados" el resultado de dicho ofrecimiento por parte de CI para ejecutar el bien/servicio
- j) JO registra en el formato: "Información sobre Requerimientos del Cliente" la información del nuevo contrato que SP a suscrito con el cliente.
- k) En el caso de servicios JO remitirá a GO una copia del formato: "Información sobre Requerimientos del Cliente" para el inicio de los trabajos.

6.2. Ventas de Servicios urgentes

- a) Mediante Comunicación telefónica, correo u otro medio de comunicación existente, el JO recibe la Orden de Compra por parte del cliente para realizar la venta de un determinado servicio.
- b) Emisión de comprobantes de ventas, guías, facturas, boletas, entre otros.
- c) Realización de cotizaciones vía correo electrónico.
- d) Atención a clientes vía telefónica referente a precios de los servicios ofrecidos u otras

- consultas.
- e) Seguimiento semanales a presupuesto.
- f) Despacho de mercadería entre nuestros establecimientos y otros.
- g) Envío de documentos diversos vía Courier.
- h) Atención presencial de cliente
- i) Hacer Depósitos de las ventas del día
- j) Reporte de ventas mensual.

6.3. Almacenamiento

- a) Ingreso y registro de mercadería
- b) Revisión de mercadería nacional y extranjera que ingrese al almacén.
- c) Llevar el control de inventarios.
- d) Mantener en orden y limpieza el almacén.
- e) Despacho de equipos, herramientas y materiales.

6.4. Cobranzas

- a) Revisar cuadro de cobranzas diariamente.
- b) Rendición de cobranzas semanal al área de tesorería
- c) Realizar llamadas telefónicas a los acreedores.
- d) Presentar cuadros de cobranzas trimestrales a gerencia.

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Formatos

Cuadro de Servicios Solicitados y Ejecutados
Información sobre requerimientos del cliente

PROCEDIMIENTO DE QUEJAS Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE

1. OBJETIVO

Brindar una solución oportuna y efectiva a las quejas presentadas por nuestros clientes así como evaluar el grado de su satisfacción por los productos y/o servicios brindados por la empresa. Este procedimiento cubre, para el caso de las quejas, la recepción, registro y solución de las mismas para el caso de la evaluación de la satisfacción del cliente, desde la remisión de las encuestas hasta el análisis del informe derivado de dicha evaluación

2. ALCANCE

Este procedimiento contempla las diferentes actividades que realice la empresa.

3. RESPONSABILIDADES

Atención al Cliente

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

ISO 9001:2015

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

SP:	La empresa de intermediación laboral
SGC:	Sistema de Gestión de Calidad
GG:	Gerente General
GC:	Gerente Comercial
ANL:	Analista
RD:	Representante de la Dirección

6. PROCEDIMIENTO

6.1. ATENCIÓN DE QUEJAS

6.1.1 QUEJAS RECIBIDAS

- a) Los canales para la recepción de las consultas, quejas y reclamos del cliente son los siguientes:

Email	:	gcampos@sepsa.com.pe
Teléfono	:	xxxxxxx anexo xxx
Celular	:	xxxxxxxxx
- b) El área de Atención al Cliente registra en el formato: Registro de Quejas y se envía al ANL.
- c) Cualquier persona que reciba una queja o reclamo debe comunicar al área de atención al cliente para que este la ingrese dentro de la agenda para el tratamiento correspondiente.
- d) El área de Atención al Cliente debe convocar a reunión con los responsables del área o áreas correspondientes y ANL.
- e) Los involucrados en la queja o reclamo revisan la queja, evalúan y determinan si procede o no.
- f) Si no procede, el área de Atención al Cliente notifica al cliente por escrito o correo la decisión tomada así como la justificación por la improcedencia de la misma.
- g) Si la queja procede, se analiza las causas y se comunica al cliente que su queja está siendo

atendida.

- h) El ANL o área de Atención al Cliente coordina con el personal responsable en la atención de la queja o reclamo, las acciones a tomar. Si es necesario realizar coordinaciones con otras áreas, proponer soluciones (acciones recomendadas) según sea el caso, de acuerdo a lo indicado en el procedimiento Mejora Continua.
- i) Registrar las acciones tomadas en el formato Registro de Quejas.

6.2. EVALUACION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

- a) El Área de Atención al Cliente remite a los representantes de los clientes, con apoyo del Jefe de Obra o Supervisor de Mantenimiento y Servicio Técnico, la “Encuesta de Satisfacción del Cliente” indicándoles llenar dicha encuesta y remitirlas, en lo posible, en un plazo de 03 días.
- b) El Área de Atención al Cliente recibe las encuestas, las procesa y se determina el puntaje de satisfacción del cliente y cada 6 meses enviará al ANL el informe final.
- c) Las deficiencias significativas, el ANL y el RD debe coordinar con los supervisores áreas involucradas las acciones correctivas o preventivas a tomar según el procedimiento Mejora Continua.
- d) Estos puntos serán evaluados en las reuniones y la Revisión de la Dirección.

Una encuesta se usará cuando se realice un mantenimiento preventivo o correctivo, se enviara por medio del Supervisor de Mantenimiento y Servicio Técnico, el cual concluido el servicio solicitara al representante de nuestro cliente, amablemente pueda llenar dicha encuesta, para posteriormente sea entregada al área de Atención al Cliente.

Otra encuesta se usará cuando se realice la entrega o instalación de un equipo nuevo, se enviara por medio del Jefe de Operaciones o Jefe de Obra, el cual concluido el servicio solicitara al representante de nuestro cliente, amablemente pueda llenar dicha encuesta, para posteriormente sea entregada al área de Atención al Cliente.

6.3. REPORTE ESTADISTICO SEMESTRAL

- a) Se ingresa todos los datos obtenidos en las encuestas realizadas equipos/servicios en los últimos 06 meses a la *BASE DE DATOS ENCUESTA (Excel)*, usando siguiendo la codificación :
 - A es equivalente a 1
 - B es equivalente a 2
 - C es equivalente a 3
 - D es equivalente a 4

Solo en la pregunta N° 13 se escribe el mismo resultado escrito en la encuesta.
- b) Se procesarán los datos obtenidos de las encuestas (SPSS) para tener un informe estadístico..
- c) El documento guardado se exporta e PDF y se envía al correo *hrivas@sepsa.com* y se imprime una copia para el file “satisfacción del cliente”.

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Formatos

Registro de Quejas

Encuesta de Satisfacción del Cliente / Evaluación de Servicios

8. ANEXOS

No aplica

PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS INTERNAS

1. OBJETIVO

Definir los lineamientos para realizar las auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2015 Gestión de la Calidad, implementado por la empresa.

2. ALCANCE

Este documento es de aplicación general para el personal que realiza auditorías al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa de intermediación laboral.

3. RESPONSABILIDADES

- El Representante de la dirección es responsable de elaborar el “Programa Anual de Auditoría Interna”
- El RD es responsable de elaborar el Plan de Auditoria para cada área a ser auditada.
- El Equipo Auditor es responsable de ejecutar el Plan de Auditoria.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

ISO 9001:2015

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

SP:	La empresa
SGC:	Sistema de Gestión de Calidad
GG:	Gerente General
RD:	Representante de la Dirección
ANL:	Analista

Criterios de Auditoría: Son las referencias usadas frente a la cual se determina la conformidad y pueden incluir políticas, procedimientos, normas, leyes y reglamentos, requisitos contractuales o códigos de conducta.

Equipo Auditor: Uno o más auditores internos que llevan a cabo una auditoría. A un auditor del equipo auditor, se le designa como líder del mismo.

6. PROCEDIMIENTO

6.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

El ANL elabora el “Programa Anual de Auditoría Interna” que se realizara una vez al año y lo presenta al Gerente General para su discusión y aprobación.

El RD archiva el original aprobado y remite copia del Programa Anual de Auditoría Interna a los responsables de área para su conocimiento.

La Planificación del Programa Anual de Auditoría Interna toma en consideración el estado, la importancia de los procesos, las áreas a auditar, las evaluaciones de riesgo de las actividades de la organización y la importancia ambiental de las operaciones implicadas, así como las auditorías previas. Se definen por lo tanto los criterios de

auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología.

PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

- El RD, y el ANL con anticipación a la auditoría, en coordinación con el GG, define el equipo auditor (interno y/o externo) encargado de realizar la auditoría, cuyos integrantes cumplen con los requisitos de competencia establecidos.
- A más tardar una semana antes de la ejecución de la auditoría, el equipo auditor elabora el Plan de Auditoría para cada área a ser auditada.
- El día de la auditoría, se efectuará la Reunión de apertura con los responsables del área a auditar, en el que se tratará la confirmación del plan de auditoría, el resumen de las actividades, confirmar canales de comunicación y resolver preguntas del auditado.
- De acuerdo a lo planeado, se procede con la Ejecución de la auditoría, etapa en la que se efectuará la revisión documentaria, entrevistas, etc. según se haya estipulado en el plan. Los auditores no auditarán su propio trabajo, para lo cual SP se asegurará de contar con personal capacitado en áreas de la empresa.
- Una vez finalizada la ejecución de la auditoría, se ejecutará una Reunión de cierre donde se dará un alcance preliminar de los resultados a los responsables del área que fue auditada.
- El Equipo Auditor finaliza elaborando el Informe de Auditoría.
- El RD retiene el original del Informe de Auditoría y distribuye copias al GG y a las personas indicadas en el Informe. En base a las No Conformidades u Observaciones que se hayan evidenciado, genera Solicitudes de Acción Correctiva / Preventiva (SACP) según lo establecido en el procedimiento de Mejora Continua NC, AP & AC (No Conformidades, Acciones Correctivas o Preventivas).

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA Y REGISTROS ASOCIADOS

Programa Anual de Auditorías Interna y Revisión por la Dirección
Plan de Auditoría
Informe de Auditoría

8. ANEXOS

Criterios de Competencia para los Auditores

CRITERIOS DE COMPETENCIA PARA LOS AUDITORES

Nº	Parámetro	Requisito
01	Educación	Técnico/Superior
02	Experiencia laboral	Mínimo 01 años de experiencia laboral.
03	Capacitación como auditor	Haber completado y aprobado un curso de auditorías de sistemas de gestión de un mínimo de 16 horas.
04	Capacitación complementaria	Haber participado en un curso de Interpretación de la Norma ISO 9001:2015 de 08 horas.

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN LOGÍSTICA, SELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y acciones para la entrega de los productos necesarios en el servicio que brinda la empresa, por parte del PROVEEDOR, según los requerimientos que se indiquen. Cubre las actividades desde la generación del requerimiento de productos a entregar hasta la entrega en los puntos de consumo.

2. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a todas las actividades y servicios prestados por **la empresa**, que estén sujetos a requisitos.

3. RESPONSABILIDADES

El responsable de Logística deberá de:

- a) Realiza la coordinación de compras y logística, es el responsable de elaborar y mantener actualizado el listado de proveedores de la empresa.
- b) El líder de proceso es quien establece los requisitos, necesidades y solicita la coordinación de las compras y logística para tramitar la cotización de un servicio o producto.
- c) En caso de ser una referencia nueva, el líder de proceso puede solicitar cotización a proveedores sin intención de compra.
- d) Es responsabilidad del encargado de Logística y Analista en caso que sea necesario, la evaluación para la selección del proveedor, calificándolo mediante el formato establecido antes de ser contratado o adquirido su servicio o producto y de acuerdo a los criterios de selección

4. DOCUMENTO DE REFERENCIA

ISO 9001:2015

5. TERMINO Y DEFINICIONES

SP:	La empresa de intermediación laboral
SGC:	Sistema de Gestión de Calidad
GG:	Gerente General
RD:	Representante de la Dirección
LOG:	Encargado Logístico
ANL:	Analista

Requisito Legal: Comportamiento requerido que debe ser claro, conciso y provenir de reglas legislativas, o ser asumido por la propia organización.

Indumentaria: Ropa de trabajo adecuada a las labores asignadas al personal

Equipos de Protección Personal (EPP): Artículos de protección para minimizar riesgos en las actividades que se ejecuten en la limpieza de instalaciones.

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Generación y atención de requerimientos del cliente

- El ANL recepciona la información de la Gerencia de Comercialización según lo indicado en el procedimiento de Gestión Comercial, respecto a los requisitos que solicita el cliente, según acuerdo comercial generado.
- El LOG designado analiza la información remitida por la Gerencia de Comercialización, y procede a generar el formato: Requerimientos del Cliente, donde se detalla la fecha y cantidad de Materiales, Indumentaria, EPP, Máquinas y otros aspectos para el servicio.
- Una vez realizado las coordinaciones y recibiendo la conformidad de que los requerimientos de los nuevos contratos fueron atendidos por los proveedores en las condiciones solicitadas, comunica dicha conformidad al Jefe de Operaciones mediante formato: Requerimientos Cumplidos.
- Para el requerimiento de productos para cada mes de todos los contratos, se entregará a la Jefatura de Operaciones el formato: Acta de conformidad para que dé su conformidad 48 horas después de la última entrega del mes.

6.2 Registro y Evaluación de Proveedores

- Los proveedores que deseen trabajar con la empresa, debe estar inscritos en el Registro de Proveedores, para lo cual proporcionan la información solicitada en el formato: "Inscripción de Proveedores", cuya evaluación por la GG lo calificará o no como proveedor de la empresa.
- El LOG actualizara la lista de proveedores, ingresando los datos de los proveedores que han sido seleccionados en el Registro de Proveedores.
- Los proveedores de la empresa, son evaluados anualmente por el LOG, usando el formato de "Evaluación de Proveedores", en el cual se evalúa criterios específicos como calidad, tiempo de respuesta, comunicación, cumplimientos, etc.
- Para seguir siendo proveedor de la empresa, la calificación deberá estar entre los rangos "Excelente" y "Aceptable", contándose para tal, con un sistema de calificación por cada criterio con valores entre 1 y 3, según se indica en el mismo formato.
- Para los proveedores que califiquen como "Deficiente" el LOG coordinará una reevaluación del mismo en un plazo máximo de un mes, con las mismas condiciones y características evaluativas.

- El LOG informará al RD y al GG sobre las evaluaciones calificadas como “Deficientes” para las acciones que se consideren, incluyendo la posibilidad de ser eliminados como proveedores.

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Formatos

Requerimientos del cliente

Requerimientos Cumplidos.

Acta de conformidad

Registro de Proveedores

Inscripción De Proveedores

Evaluación de Proveedores

8. ANEXOS

NO APLICA

PROCEDIMIENTO DE NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y MEJORA CONTINUA

1. OBJETIVO

Establecer la metodología para identificar y controlar las no conformidades detectadas durante la prestación del servicio, analizarlas y definir las acciones preventivas y/o correctivas a tomar para eliminar las causas de una no conformidad (existente o potencial) indeseable a fin de evitar su reincidencia u ocurrencia.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad y contempla las actividades a realizar desde la identificación de la no conformidad (existente o potencial) hasta la verificación de la eficacia de las acciones tomadas para eliminar la causa raíz.

3. RESPONSABILIDAD

Representante de la Dirección:

- Asegurar la asistencia del personal nuevo bajo su cargo a la Inducción General.
- Determinar las necesidades de capacitación, de acuerdo con el rendimiento y potencial de los empleados, su nivel de competencia y presupuestos asignados.

Analista:

- Capacitar al personal en temas de Calidad.

Contratista / Visitante

- Cumplir con todas las normas y procedimientos.
- Mantener toda la formación necesaria y la documentación de inspección de sus equipos sobre el terreno cuando sea necesario.

Todo el personal de la organización es responsable de detectar y reportar los problemas, las no conformidades (existente o potencial) o cualquier situación que afecte la Calidad.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Los documentos que generan la necesidad de creación del presente documento:

ISO 9001:2015

8.7 Control de los elementos resultantes del proceso los productos y los servicios no conformes

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

SP:	La empresa de intermediación laboral
SGC:	Sistema de Gestión de Calidad
GG:	Gerente General
RD:	Representante de la Dirección
ANL:	Analista
SACP:	Solicitud de Acción Correctiva / Preventiva

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

No Conformidad: Incumplimiento de un requisito (necesidad o expectativa, generalmente implícita u obligatoria).

Servicio no conforme: Parte del proceso del servicio que presenta no conformidades con lo establecido durante su ejecución.

6. PROCEDIMIENTO

6.1 CONSIDERACIONES GENERALES

- Los hallazgos a considerar son los que dan lugar a la identificación de No Conformidades (existente o potencial) de:
 - ✓ Auditorías Internas y Externas
 - ✓ Revisión por la Dirección
 - ✓ Análisis de indicadores
 - ✓ Quejas del cliente y/o comunicaciones pertinentes con partes interesadas
 - ✓ Inspecciones
 - ✓ Investigación de Accidentes e Incidentes
 - ✓ Incumplimiento de requisitos legales

Servicio No Conforme

- i. En caso cualquier persona (Cliente, Trabajador u Otros) detecte problemas en la ejecución del servicio, coordina con el Jefe de Operaciones la subsanación de los problemas, realiza el seguimiento hasta que el servicio sea correctamente ejecutado, e indica al ANL que registre lo acontecido y se envía una copia al RD.
- ii. El RD Evalúa las deficiencias detectadas y dependiendo de la frecuencia o magnitud de las mismas, coordinar con las áreas involucradas las acciones correctivas o preventivas, según sea el caso.

- iii. El RD y el analista son los responsables del seguimiento y de realizar una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos del cliente.

6.2 REPORTE Y REGISTRO DE LA SACP

- a) Cualquier colaborador administrativo u operativo comunica el hallazgo detectado al Jefe Inmediato Superior o Gerente de cada Área según corresponda y este informa algún responsable del SGC (vía mail o telefónica) el cual verifica el hallazgo reportado, a fin de determinar si constituye una no conformidad (existente o potencial).
- b) De constituir una no conformidad (existente o potencial) el RD deriva al ANL especialista y este genera la solicitud de Acciones Correctivas y/o Preventivas
- c) El RD analiza la SACP, asigna número el cual consta de un correlativo de 02 dígitos y el año en curso (Ej: SACP N° 00X-201X) devuelve copia al originador.
- d) RD, Analista y Personal involucrado revisan la causa raíz que originó la no conformidad potencial o real en un plazo no mayor de 24 horas y la subsanación de la NC encontrada se realizara en el periodo que establece las normas mencionadas en este procedimiento, la **NC MAYOR** tendrá un plazo de 30 días y la **NC MENOR** tendrá un plazo de 90 días. Los participantes colocan su nombre y firma en la SACP.
- e) Cumplido el plazo propuesto en el plan de acción de la SACP, el Analista realiza el seguimiento de las acciones correctivas / preventivas, verifica su implementación consignando las acciones realizadas y evalúa la eficacia de las acciones tomadas generando en caso sea necesario, el Acta de Verificación respectiva. Comunica al RD cuando se han completado las acciones tomadas.
- f) El RD revisa y visa la SACP, a fin de que el Analista encargado remita las copias de la SACP cerrada al personal involucrado.

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Registro de No Conformidad
Solicitud de Acción Correctiva / Preventiva

8. ANEXOS

NO APLICA